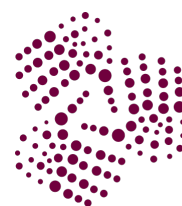


**RESSOURCES DESTINÉES AUX ORGANISATIONS NVD ET AU  
SECTEUR PRIVÉ ET DÉDIÉES À LA COLLABORATION AVEC  
DES TIERS EN VUE DE LA MISE EN ŒUVRE DE MÉCANISMES  
DE GESTION DES GRIEFS**

**Juin 2022**



**THE  
REMEDY  
PROJECT**

## Table des matières

Objectif et contexte de ce document .....	3
Contexte .....	3
Méthode.....	3
Résumé.....	4
Comment des tiers peuvent-ils soutenir le secteur privé lors de la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?.....	5
Critères d'efficacité des PDNU et phases de mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des griefs.....	7
Critères de sélection des partenariats .....	19
Boîte à outils 1 : critères de partenariat de base reposant sur les critères d'efficacité des PDNU .....	19
Recensement des partenaires potentiels .....	23
Évaluation et vérification de la crédibilité des partenaires potentiels.....	23
Guide pratique pour la consultation de tiers.....	25
Considérations clés pour la structuration des partenariats entre le secteur privé et la société civile .....	27
Considérations clés relatives à la consultation des syndicats .....	29
Annexe 1 : ressources complémentaires .....	33
Annexe 2 : considérations spécifiques par type de partenaire .....	35
Annexe 3 : réseaux et bases de données.....	36
Annexe 4 : établir et mettre en œuvre un partenariat efficace .....	37

## Objectif et contexte de ce document

### Contexte

Ce rapport a été rédigé en vue de soutenir les organisations de définition de normes volontaires de durabilité (**organisations NVD**), les entreprises ou les groupes industriels qui opèrent ou visent à s'associer avec des organisations locales tierces pour mettre sur pied des mécanismes de gestion des griefs multipartites ou d'entreprise conformément aux règles définies dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (**PDNU**). Ce document illustre la façon dont les partenaires tiers peuvent aider ces organisations à élaborer et à mettre en œuvre des mécanismes de gestion des griefs et fournit un cadre pratique pour la sélection d'un partenaire tiers adéquat. Ces ressources constituent un précieux atout à la fois pour les organisations NVD et pour les groupes commerciaux ou industriels (appelés collectivement « **acteurs du secteur privé** » aux fins du présent document). Lorsque des considérations spécifiques s'appliquent aux organisations NVD, celles-ci sont soulignées dans le document.

Les lois humaines contraignantes en matière de diligence raisonnable, les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (**ESG**) et les obligations de rapport en matière d'esclavage moderne ne cessent d'évoluer et de se renforcer. Dès lors, la mise en place d'un mécanisme de gestion des griefs efficace peut aider les entreprises à prévenir, atténuer et gérer les risques pour l'environnement et les droits de l'homme. Afin d'aider l'ISEAL, les membres de la communauté ISEAL et leurs parties prenantes à accéder aux formations et bonnes pratiques consacrées à la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs et de systèmes de diligence raisonnable efficaces, Bonsucro et le Responsible Jewellery Council (**RJC**), deux membres respectant le Code ISEAL, collaborent en vue de rédiger les présentes ressources.

*Les présentes ressources ont été rédigées par les consultantes Archana Kotecha et Danette Chan (The Remedy Project), à la demande de Bonsucro et du RJC.*

**Clause de non-responsabilité : les opinions exprimées dans la présente publication sont celles de l'auteur/des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Secrétariat de l'ISEAL, des membres de l'ISEAL ou des entités donatrices du Fonds d'Innovations de l'ISEAL.**

Ce projet a pu être mené à bien grâce à une subvention du Fonds d'Innovations de l'ISEAL, soutenu par :



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,  
Education and Research EAER  
**State Secretariat for Economic Affairs SECO**

### Méthode

Les présentes ressources sont issues de recherches documentaires sur les normes et bonnes pratiques internationales d'utilisation et de mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs pour les acteurs du secteur privé. Parmi les principales sources utilisées pour la rédaction du présent document figurent les rapports du Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme (**HCDH**) dans le cadre du projet sur la responsabilité et les voies de recours (**PRVR**) en vue d'améliorer l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs non étatiques, mais aussi des rapports et études de cas rédigés par des organisations internationales non gouvernementales, des agences de l'ONU et des organisations de la société civile. Par ailleurs, un guide de bonnes pratiques et des ressources dédiés à la création de partenariats multipartites, en particulier un guide pratique mis au point par The Partnership Initiative (L'Initiative de partenariat) et le Département des

affaires économiques et sociales des Nations unies ont également éclairé l'élaboration des présentes ressources. La liste de telles ressources est disponible à l'**Annexe 1** du présent document.

En complément des recherches documentaires, des entretiens ont été menés avec des informateurs clés afin de mieux cerner les besoins des membres de la communauté ISEAL et des parties prenantes dans le cadre de la sélection de tiers et du partenariat avec des tiers (en particulier des organisations de la société civile) en vue de mettre en œuvre et d'utiliser des mécanismes de gestion des griefs. Ces informateurs clés ont été sélectionnés afin de refléter divers secteurs industriels et d'englober un large éventail de perspectives et de régions. Parmi eux figurent des représentants d'amfori, de Bonsucro, de CNV Internationaal, de la Fair Labor Association, d'Ulula, de la Rainforest Alliance et du Responsible Jewellery Council. Les précieux apports et suggestions de ces parties prenantes ont également contribué à la rédaction des présentes ressources.

Le présent document-ressource a par ailleurs fait l'objet d'un test visant à s'assurer que les organisations NVD ou leurs membres peuvent suivre les conseils qui y figurent afin d'identifier des partenaires tiers adéquats répondant aux critères de sélection spécifiés. Le document-ressource a été appliqué à trois études de cas afin d'aider l'utilisateur hypothétique à repérer et à identifier les partenaires potentiels. Les résultats du test ont été intégrés au document pour accroître sa facilité d'utilisation et s'assurer qu'il peut être appliqué dans la pratique.

## Résumé

Conformément au Principe 22 des PDNU, si une entreprise a causé un impact néfaste en matière de droits de l'homme ou y a contribué, elle est tenue d'apporter réparation à ceux qui ont été lésés. L'une des principales façons dont les entreprises tentent d'assumer cette responsabilité consiste à mettre en place des mécanismes de gestion des griefs permettant aux parties prenantes touchées de soulever des griefs et d'exiger réparation pour les impacts survenus. Du point de vue de l'entreprise et de l'industrie, un mécanisme de gestion des griefs efficace contribue également à détecter précocement les problèmes liés aux droits de l'homme, à atténuer davantage les risques, à améliorer les relations de travail, à retenir les talents, à augmenter l'inclusivité des chaînes d'approvisionnement et à renforcer la réputation de la marque et la conformité juridique.<sup>1</sup> Cependant, les détenteurs de droits et les parties prenantes touchées, parmi lesquels les travailleurs de chaînes d'approvisionnement mondiales et communautés locales, peuvent rencontrer des écueils qui les empêchent d'accéder à des mécanismes de gestion des griefs exploités par des acteurs du secteur privé ou de les utiliser. Citons notamment les barrières linguistiques ou financières, le manque de confiance dans l'objectivité et l'impartialité des mécanismes de gestion des griefs exploités par le secteur privé, l'ignorance de leur existence et de leurs avantages, la peur des représailles et les inégalités de pouvoir et de ressources. Par conséquent, ces mécanismes de gestion des griefs peuvent ne pas remplir leur rôle premier, qui consiste à faciliter l'accès des détenteurs de droits aux réparations. Par ailleurs, ces mécanismes peuvent s'avérer

### Le document-ressource répond aux questions suivantes :

- Quels rôles les partenaires tiers peuvent-ils jouer afin d'aider les acteurs du secteur privé à développer et à utiliser des mécanismes de gestion des griefs ?
- Comment les acteurs du secteur privé peuvent-ils identifier, évaluer et vérifier l'aptitude de partenaires potentiels ?
- Quelles compétences et qualités les acteurs du secteur privé doivent-ils rechercher pour déterminer si le partenaire potentiel est en mesure de les soutenir et de leur fournir un mécanisme de gestion des griefs efficace conforme aux critères des PDNU ?
- Quelles sont les bonnes pratiques et politiques clés nécessaires pour établir et mettre en œuvre des partenariats efficaces avec des tiers ?
- Quelles ressources supplémentaires sont disponibles pour aider les acteurs du secteur privé à accroître l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs au moyen de partenariats ?

<sup>1</sup> Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2021. Operational Guidelines for Businesses on Remediation of Migrant-Workers Grievances (Directives opérationnelles pour les entreprises en matière de réparation des griefs des travailleurs migrants).

inefficaces dans la prévention de futurs griefs et préjudices liés aux activités d'entreprise et relatifs aux droits de l'homme, et échouer à contribuer au devoir de diligence de l'entreprise en matière de droits de l'homme.

Le Principe 31 des PDNU fournit une référence utile aux acteurs du secteur privé qui souhaitent s'assurer que leurs mécanismes de gestion des griefs sont efficaces dans la pratique et accessibles aux détenteurs de droits et autres parties prenantes. Le Principe 31 des PDNU définit huit critères d'efficacité relatifs aux mécanismes de gestion des griefs : (a) légitime, (b) accessible, (c) prévisible, (d) équitable, (e) transparent, (f) compatible avec les droits, (g) source d'apprentissage permanent et (h) fondé sur la consultation et le dialogue avec les parties prenantes.

Compte tenu de la nature multidimensionnelle des défis liés à la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs, les partenaires potentiels sont très divers, des syndicats aux conseillers juridiques et médiateurs, en passant par les enquêteurs spécialisés et les fournisseurs de solutions technologiques capables d'assister à la conception et à la mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des griefs. Parmi ces partenaires potentiels, les organisations de la société civile (**OSC**) occupent une fonction toute particulière qui consiste à offrir aux opérateurs et concepteurs de mécanismes de gestion des griefs des informations essentielles sur les besoins et les perspectives des détenteurs de droits. Au lieu de fournir un service spécifique, la société civile – y compris les organisations internationales, les organisations non gouvernementales (**ONG**), les organisations communautaires (**OC**) et les groupes de travailleurs – joue un rôle crucial pour combler les lacunes en matière d'accès, en facilitant le dialogue et la consultation entre les entreprises commerciales et les détenteurs de droits. Cependant, les acteurs du secteur privé peuvent ne pas être familiers des partenariats avec la société civile, et le contexte de ces partenariats diffère d'une relation commerciale. Dès lors, le présent document se concentre sur la sélection de partenaires issus de la société civile et sur l'établissement de partenariats entre le secteur privé et la société civile, bien que les rôles majeurs d'autres tiers et fournisseurs de services, y compris les syndicats, sont également mentionnés, le cas échéant.

#### Utilisation des ressources

Le présent document-ressource définit six étapes clés à l'attention des organisations du secteur privé qui cherchent à identifier des partenaires tiers potentiels en vue d'accroître l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs :

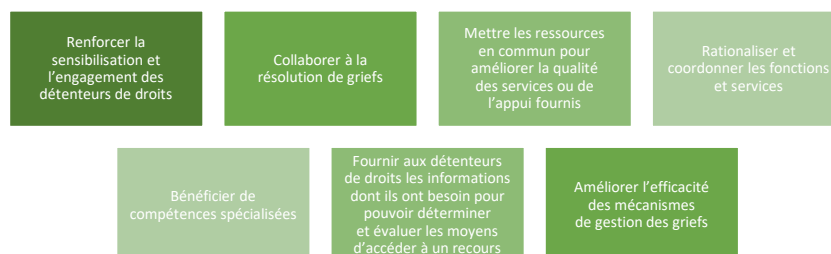
1. Comprendre où se situe le mécanisme de gestion des griefs de votre organisation par rapport aux critères d'efficacité des PDNU
2. Définir l'étendue du partenariat potentiel en fonction des lacunes et défis identifiés pour la mise en œuvre et/ou l'instauration du mécanisme de gestion des griefs de votre organisation
3. Établir une description des rôles, des responsabilités et des critères de sélection du partenaire potentiel
4. Réaliser une présélection des partenaires potentiels en effectuant des recherches documentaires et/ou en faisant appel aux réseaux existants
5. Évaluer et vérifier l'aptitude du partenaire potentiel en entamant un processus bilatéral et itératif de diligence raisonnable
6. Examiner, développer et mettre en œuvre le partenariat

## Comment des tiers peuvent-ils soutenir le secteur privé lors de la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?

Lors du développement et de l'utilisation de systèmes de gestion des griefs, divers partenaires tiers peuvent accroître l'efficacité des mécanismes en question. Citons entre autres la société civile et, plus largement, les experts et conseillers spécialisés, les fournisseurs de technologies, les syndicats et autres parties prenantes. Dans son rapport consacré à l'amélioration de l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs ne relevant

pas de l'État (**Rapport de la phase III du PRVR**), le HCDH recommande aux entreprises commerciales de consulter des parties externes de manière dynamique et constructive en vue de développer et d'utiliser des mécanismes de gestion des griefs.<sup>2</sup> La valeur ajoutée de ces partenariats est mise en lumière à l'Objectif 16 du rapport et est résumée à la *Figure 1* ci-dessous :

**Figure 1 – Valeur des partenariats dans la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs**



Pour les organisations NVD, collaborer avec des partenaires tiers peut s'avérer essentiel en vue d'étendre la capacité des mécanismes de gestion des griefs au niveau NVD. Les organisations NVD peuvent manquer de capacités internes pour soutenir toutes les fonctions nécessaires à l'application d'un mécanisme de gestion des griefs efficace. Dans ce cas, la collaboration avec des partenaires tiers peut apporter des ressources complémentaires pour améliorer l'efficacité du mécanisme de gestion des griefs. La plupart des mécanismes disposent d'un budget et d'une capacité limités en matière de sensibilisation des détenteurs de droits et parties prenantes touchées et peuvent compter sur les OSC pour agir en tant qu'intermédiaires.

En outre, les mécanismes de gestion des griefs au niveau NVD opposent souvent des parties qui présentent d'importantes inégalités de pouvoir et de ressources. Par exemple, un travailleur migrant introduit un recours à l'encontre d'une riche multinationale. Pour soutenir un processus équitable et aboutir à une solution de réparation juste et durable, il est essentiel de redresser ce déséquilibre dans la dynamique du pouvoir. Pour ce faire, les OSC peuvent entre autres renforcer la capacité à sensibiliser les détenteurs de droits au mécanisme et à leurs droits, ou encore offrir un soutien juridique aux détenteurs de droits tout au long du processus de gestion des griefs en mettant gratuitement à leur disposition des avocats tiers. Dans la pratique, faire appel à un mécanisme de gestion des griefs sans l'aide d'OSC ou de syndicats relève de la gageure pour les détenteurs de droits et parties prenantes touchées, en raison de l'éloignement géographique et culturel de la plupart des mécanismes de gestion des griefs, mais aussi des aspects administratifs et juridiques souvent complexes des procédures de gestion des griefs.<sup>3</sup> Les organisations NVD peuvent réduire les inégalités de pouvoir grâce à des partenariats et ainsi améliorer l'équité procédurale des processus de gestion des griefs.

Par ailleurs, les organisations NVD revêtent souvent une dimension transnationale. Or, la capacité à établir le lien entre le niveau local (où l'impact néfaste sur les droits de l'homme ou sur l'environnement est survenu) et le niveau international (où l'organisation NVD siège et élabore des normes de certification mondiales) est cruciale pour l'efficacité du mécanisme de gestion des griefs. Certaines fonctions reposent sur des connexions locales. Citons par exemple les enquêtes visant à établir les faits et les vérifications de preuves, ou encore les activités de sensibilisation des détenteurs de droits. Les organisations NVD manquent parfois de proximité avec les détenteurs de droits et parties prenantes touchées pour endosser elles-mêmes ces

<sup>2</sup> Pour obtenir plus d'informations, veuillez consulter : <https://www.ohchr.org/fr/business/ohchr-accountability-and-remedy-project-iii-enhancing-effectiveness-non-state-based-grievance#documents> En particulier : Rapport de la phase III du projet sur la responsabilité et les voies de recours (PRVR) [https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/ARP\\_III.aspx#documents](https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/ARP_III.aspx#documents)

<sup>3</sup> May Miller-Dawkins, Dr Kate Macdonald et Dr Shelley Marshall. Beyond Effectiveness Criteria: The possibilities and limits of transnational non-judicial redress mechanisms (2016). Disponible à l'adresse : [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2865356](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2865356)

fonctions. Cette situation peut s'appliquer en particulier aux secteurs de l'agriculture et des matières premières, où les détenteurs de droits et parties prenantes touchées se trouvent dans des lieux reculés. En comparaison, une entreprise peut, grâce à ses propres opérations ou chaînes d'approvisionnement, avoir davantage d'occasions de communiquer avec les détenteurs de droits et parties prenantes touchées ou mettre à profit ses infrastructures locales existantes. Il convient cependant de noter que la proximité accrue de l'entreprise n'inspire pas nécessairement aux détenteurs de droits et parties prenantes touchées une confiance accrue dans ses mécanismes de gestion des griefs. Ainsi, un réel engagement auprès d'organisations et de réseaux locaux jouissant déjà de la confiance des détenteurs de droits est essentiel pour améliorer l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs exploités par les organisations NVD.

## Critères d'efficacité des PDNU et phases de mise en œuvre d'un mécanisme de gestion des griefs

### *Étape 1 : comprendre où se situe le mécanisme de gestion des griefs de votre organisation par rapport aux critères d'efficacité des PDNU*

Le contexte spécifique du mécanisme de gestion des griefs exercera un impact sur les défis à relever pour appliquer les critères d'efficacité des PDNU. Un mécanisme de gestion des griefs au niveau opérationnel de l'entreprise peut très bien offrir un recours efficace aux détenteurs de droits, mais manquer de l'indépendance requise pour gagner la confiance des détenteurs de droits et parties prenantes touchées et, par conséquent, affaiblir sa légitimité. Un mécanisme de gestion des griefs exploité au niveau sectoriel par une organisation NVD peut jouir de l'indépendance et de la crédibilité que recherchent les parties prenantes touchées, mais ne pas détenir la capacité à proposer des réparations compatibles avec les droits. Par conséquent, avant de rechercher des partenaires tiers, **le concepteur ou opérateur du mécanisme de gestion des griefs doit d'abord examiner son mécanisme, comprendre ses lacunes actuelles par rapport aux critères d'efficacité des PDNU et identifier les aspects qui mériteraient l'intervention d'un partenaire.**

Les critères d'efficacité du Principe 31 des PDNU sont énoncés ci-dessous :

- **légitime** : le mécanisme de gestion des griefs doit instaurer la confiance des groupes de parties prenantes auxquels il est destiné et garantir la conduite équitable des processus de gestion des griefs ;
- **accessible** : le mécanisme de gestion des griefs doit être connu de tous les groupes de parties prenantes auxquels il est destiné et fournir une aide adéquate à ceux qui rencontrent des difficultés particulières à y accéder ;
- **prévisible** : le mécanisme de gestion des griefs doit fournir une procédure claire et connue assortie d'un calendrier indicatif pour chaque étape et apporter de la clarté sur les types de processus et recours disponibles et sur les moyens de surveiller sa mise en œuvre ;
- **équitable** : les entreprises doivent s'assurer que les parties lésées disposent d'un accès raisonnable aux sources d'informations, conseils et connaissances nécessaires pour entamer un processus de gestion des griefs dans des conditions éclairées et respectueuses ;
- **transparent** : les parties impliquées dans la gestion d'un grief doivent être informées de son évolution, et l'entreprise doit fournir suffisamment d'informations sur les performances du mécanisme pour renforcer la confiance en son efficacité et répondre aux intérêts publics en jeu ;
- **compatible avec les droits** : le mécanisme de gestion des griefs doit garantir que les résultats et recours fournis respectent les droits de l'homme reconnus à l'échelle internationale ;
- **source d'apprentissage permanent** : la révision régulière des résolutions de griefs doit permettre à l'institution ou à l'entreprise qui exploite le mécanisme de tirer des leçons en vue de prévenir de futurs griefs et préjudices et d'améliorer le fonctionnement du mécanisme proprement dit ;
- **fondé sur la consultation et le dialogue avec les parties prenantes** : les groupes de parties prenantes touchées doivent être impliqués dans la conception et le fonctionnement du mécanisme, et le dialogue doit être privilégié en tant que moyen de gérer et de résoudre les griefs.

### *Étape 2 : définir l'étendue du partenariat potentiel en fonction des lacunes et défis identifiés pour la mise en œuvre et/ou l'instauration du mécanisme de gestion des griefs de votre organisation*

La division du développement et de l'utilisation du mécanisme de gestion des griefs en plusieurs étapes offre un cadre pratique et utile pour comprendre les activités qu'un partenariat peut entreprendre en vue d'accroître l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs. Quelles que soient les particularités des règles de procédure d'un mécanisme spécifique, le développement et l'utilisation d'un système de gestion des griefs efficace comportent sept étapes majeures : (0) instaurer la confiance, (1) soumettre et recevoir le grief, (2) vérifier le grief, (3) investiguer le grief et déterminer la réponse, (4) réparer le grief, (5) mettre en œuvre et suivre la réparation et clôturer l'incident et (6) intégrer les remarques et évaluer les résultats.<sup>4</sup> À chacune de ces étapes, les critères d'efficacité du Principe 31 des PDNU contribuent à identifier le ou les problèmes qui doivent être résolus et les mesures qui peuvent être prises grâce à un partenariat potentiel. Le **tableau 1** met en lumière le rôle potentiel des partenaires tiers à chaque étape en vue d'accroître l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs, conformément aux critères d'efficacité du Principe 31 des PDNU.

#### **Tableau 1 — Rôle des tiers dans l'amélioration de l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs**

<sup>4</sup> Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2021. Operational Guidelines for Businesses on Remediation of Migrant-Workers Grievances (Directives opérationnelles pour les entreprises en matière de réparation des griefs des travailleurs migrants).



N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ? <sup>5</sup>
0	<p><b>Instaurer la confiance</b></p> <p>Un mécanisme de gestion des griefs efficace repose sur l'établissement d'une relation de confiance avec les parties prenantes, en particulier celles qui sont touchées.<sup>6</sup></p>	<p>À ce stade, des partenaires tiers peuvent s'avérer efficaces pour faciliter le dialogue et prodiguer des conseils sur les besoins et préoccupations spécifiques des parties prenantes touchées. Cela peut inclure les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider le concepteur du mécanisme de gestion des griefs à recenser toutes les parties prenantes touchées, notamment au moyen de consultations et d'entretiens significatifs avec les travailleurs, les représentants des travailleurs et les communautés touchées, afin de comprendre leurs besoins et leurs préoccupations et d'analyser les connaissances des travailleurs à propos de leurs droits. <b>(Légitime, fondé sur la consultation et le dialogue)</b></li> <li>• Soutenir le dialogue avec les parties prenantes touchées en communiquant dans la même langue et en adoptant le mode de consultation (communication en personne/virtuelle, orale/écrite) et le lieu (au travail ou dans la communauté) qu'elles privilégient et en brisant les barrières culturelles et autres. <b>(Légitime, accessible, fondé sur la consultation et le dialogue)</b></li> <li>• Améliorer la capacité du mécanisme de gestion des griefs à atteindre toutes les parties prenantes, et en particulier les groupes vulnérables (par exemple, les travailleuses migrantes ou les travailleurs sans papiers). Cette démarche permet de garantir une représentation et une participation adéquates de toutes les parties prenantes dans la conception du mécanisme. <b>(Légitime, accessible, compatible avec les droits, fondé sur la consultation et le dialogue)</b></li> <li>• Publier et diffuser des informations concernant le mécanisme qui permettent aux détenteurs de droits et autres parties prenantes de bien comprendre sa mission, ses objectifs et son fonctionnement. Le matériel, les ressources et les services consultatifs fournis pour faire connaître le mécanisme et améliorer son accessibilité devraient être mis à disposition dans des formats qui répondent aux besoins et sont conformes aux droits des enfants, des personnes peu alphabétisées ou analphabètes et des personnes handicapées, et dans les langues des</li> </ul>

<sup>5</sup> Ces points ont été adaptés à partir des recommandations de la phase III du PRVR du HCDH relatives aux mécanismes de gestion des griefs non étatiques.

<sup>6</sup> Human Rights Council, Piloting principles for effective company/stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned (Conseil des droits de l'homme, Principes directeurs pour des mécanismes efficaces de gestion des griefs entre entreprises et parties prenantes : rapport sur les leçons apprises). Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie (A/HRC/17/31/Add.1).

N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ? <sup>5</sup>
		<p>personnes auxquelles ils sont destinés. (<b>Légitime, accessible, prévisible</b>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des programmes de formation, y compris apprendre aux parties prenantes leurs droits ainsi que les processus de gestion des plaintes, en particulier les politiques clés comme les non-représailles et la confidentialité. Lorsque la mise en lumière et la diffusion du mécanisme de gestion des griefs sont prises en charge par une organisation ou des individus qui ont déjà gagné la confiance des parties prenantes touchées, cela peut contribuer à soutenir l'adoption du mécanisme. (<b>Accessible</b>)</li> <li>• Proposer des solutions technologiques en vue de collecter des informations à distance (par exemple, sous la forme de sondages auprès des travailleurs) et de proposer des programmes d'éducation et de formation. (<b>Accessible</b>)</li> <li>• Dispenser des formations afin de s'assurer que les collaborateurs chargés de l'exploitation du mécanisme sont suffisamment qualifiés pour effectuer les tâches qu'ils doivent accomplir. Il convient entre autres de s'assurer que ces collaborateurs sont conscients des droits et des besoins des personnes auxquelles le mécanisme est destiné, des questions sociales, économiques, structurelles et culturelles qui peuvent affecter la capacité du mécanisme à répondre à ces besoins, et du comportement à adopter vis-à-vis des détenteurs de droits, dans le respect des sensibilités et de la culture de chacun. (<b>Légitime</b>)</li> </ul>

Impliquer des tiers dans la conception et le développement du mécanisme peut contribuer à renforcer la confiance dans ce dernier. En particulier, consulter les détenteurs de droits et les parties prenantes touchées, par exemple les travailleurs, les représentants syndicaux et les défenseurs des travailleurs, durant le processus de création et veiller à ce que le mécanisme élaboré tienne compte de leurs besoins. La consultation significative des détenteurs de droits peut aider les opérateurs de mécanismes de gestion des griefs à comprendre différents aspects : le mode de gestion des griefs et les voies de recours proposés sont-ils adaptés aux particularités culturelles des parties prenantes ? Répondent-ils à leurs besoins ? Dans quelle mesure les parties prenantes connaissent-elles leurs droits ? De quel type de soutien technique, financier ou juridique ont-elles besoin pour s'impliquer dans le mécanisme sur une base équitable ? Ce processus de consultation des détenteurs de droits est également primordial pour garantir que le mécanisme de gestion des griefs respecte les droits des groupes vulnérables et souvent marginalisés, notamment les travailleurs migrants, les travailleurs sans papiers, les travailleuses, les travailleurs externalisés, les groupes LGBTQ+ ou les personnes handicapées. Faire le point sur les conditions des parties prenantes touchées permet également d'identifier les écueils logistiques, culturels, financiers et autres qui doivent être résolus afin que les parties prenantes puissent accéder plus facilement au mécanisme de gestion des griefs. Ces facteurs doivent guider la conception d'un mécanisme de gestion des griefs.

Les acteurs du secteur privé peuvent faire appel à des OSC, à des représentants syndicaux ou à des représentants des travailleurs pour faciliter et nouer un dialogue constructif avec les détenteurs de droits et les parties prenantes touchées. Les OSC qui bénéficient de la confiance des détenteurs de droits et des parties prenantes touchées peuvent vraisemblablement obtenir de précieuses informations de la part de ces groupes, identifier les lacunes des voies de recours existantes du point de vue des détenteurs de droits et faciliter le dialogue entre les détenteurs de droits et les entreprises concernant l'accès aux réparations. De même, les syndicats peuvent tirer parti de leur expertise locale et de leurs canaux de communication existants avec les travailleurs pour faire connaître le mécanisme. En outre, il est essentiel d'intégrer des canaux de suivi et de commentaires existants fournis par les syndicats au système de gestion des griefs afin d'améliorer son accessibilité. Les syndicats figurent souvent parmi les principaux canaux de transmission des griefs en raison de leurs compétences existantes sur le terrain et de leur aptitude à faciliter le dialogue entre les entreprises et les travailleurs.

Lorsque les détenteurs de droits et les parties prenantes touchées sont impliqués dans la création du mécanisme de gestion des griefs, il est probable que le système et les solutions de réparation proposées bénéficient d'une adhésion et d'une confiance accrues. Un mécanisme conçu efficacement peut améliorer l'accessibilité et l'équité procédurale, atténuer les inégalités de pouvoir entre les parties et maximiser l'effet de levier afin d'aboutir à des résultats équitables et durables pour les détenteurs de droits. Un tel mécanisme ne peut être conçu hors de tout contexte, sans tenir compte des expériences vécues par les personnes ayant subi l'impact néfaste de pratiques commerciales contraires à l'éthique, que le mécanisme vise à réparer.

**ÉTUDE DE CAS : programme amfori Speak for Change Supply Chain Grievance Mechanism (SCGM, mécanisme de gestion des griefs relatifs à la chaîne d'approvisionnement), Vietnam**

L'association d'entreprises amfori dirige actuellement son programme Speak for Change au Vietnam. Ce nouveau mécanisme de gestion des griefs relatifs à la chaîne d'approvisionnement a été mis en place par amfori en vue de permettre aux travailleurs et parties prenantes touchées dans la chaîne d'approvisionnement mondiale des membres d'amfori d'accéder aux réparations. Le programme SCGM est destiné à compléter les mécanismes de gestion des griefs opérationnels au niveau local, sur les lieux de production et dans les exploitations.

Le SCGM repose sur une infrastructure technologique innovante, développée en collaboration avec le fournisseur de solutions technologiques Ulula. Le cadre, les procédures et la plateforme numérique du programme SCGM pour le dépôt, l'enquête et la réparation des griefs se fondent sur les PDNU, sur les conclusions du rapport de la phase III du PRVR, sur les exigences de la loi allemande relative au devoir de diligence en matière de chaîne d'approvisionnement, sur la proposition de directive européenne relative au devoir de diligence en matière de durabilité des entreprises et sur d'autres législations sur l'esclavage moderne. Parmi les caractéristiques essentielles du programme SCGM figure l'implication de toutes les parties prenantes dans le processus de résolution des griefs et dans le partage des enseignements tirés des solutions de réparation, mais aussi le respect de la vie privée et la protection des plaignants contre le risque de représailles. La technologie d'Ulula permet aux plaignants d'introduire un recours par l'intermédiaire d'une assistance téléphonique ou de divers canaux numériques adaptés au contexte local. L'anonymat du plaignant est préservé afin de protéger celui-ci contre tout risque de représailles, sauf si le plaignant choisit de renoncer à cette protection. Ensuite, amfori examine le grief afin de déterminer s'il relève du SCGM, et les membres d'amfori qui entretiennent une relation d'achat avec le partenaire commercial chez qui la plainte a été déposée sont informés du recours introduit. Les membres d'amfori concernés désignent alors un enquêteur externe parmi des spécialistes présélectionnés par amfori pour leur expertise en matière d'investigation, leur accès et leurs connaissances locales. Au cours de ses investigations, l'enquêteur indépendant peut communiquer avec le plaignant et le partenaire commercial (contre lequel la plainte a été déposée) et partager ses conclusions avec amfori et les membres amfori concernés via la plateforme Ulula. Si une réparation s'avère nécessaire, les membres d'amfori concernés désigneront alors, parmi un groupe de partenaires préalablement sélectionnés par amfori, un partenaire externe chargé de dresser un plan de réparation. Au cours des phases d'enquête et de réparation, toutes les parties prenantes (plaignants, employeurs/partenaires commerciaux et membres d'amfori) peuvent apporter leur contribution au moyen de la plateforme technologique. Dans des cas exceptionnels, le membre d'amfori peut agir en tant que responsable de l'enquête ou de la réparation.

L'intervention d'experts tiers en matière d'enquête et de réparation, l'implication d'amfori et la technologie d'Ulula dédiée à la gestion du mécanisme créent un système sécurisé où les parties prenantes sont encouragées à collaborer en vue de résoudre les griefs. La protection de l'anonymat du plaignant par l'utilisation de la technologie et le recours à des experts tiers jouant le rôle d'interface entre le plaignant et le partenaire commercial durant les phases d'enquête et de réparation favorisent également un dialogue inclusif. Par ailleurs, la plateforme numérique fournit aux membres d'amfori des indicateurs de qualité qui les aident à respecter leur devoir de diligence en matière de droits de l'homme et de tirer des enseignements des solutions de réparation, conformément à leur engagement en faveur d'un apprentissage continu. En outre, un résumé détaillé des recours introduits a été [publié](#) dans le cadre de l'engagement du programme SCGM en faveur de la transparence.

Bien que le projet pilote soit toujours en cours, amfori a constaté que l'inclusion de toutes les parties prenantes dans la conception et le déploiement du mécanisme de gestion des griefs s'est révélée essentielle pour encourager l'adoption du mécanisme parmi les travailleurs. Lors de la conception, de la livraison et de la diffusion du matériel éducatif consacré au mécanisme de gestion des griefs, il s'est avéré crucial de consulter toutes les parties prenantes pour surmonter les obstacles pratiques posés par les restrictions liées à la pandémie de COVID-19 et pour s'assurer que les informations relatives au mécanisme atteignaient bien les détenteurs de droits et autres parties prenantes touchées.

*Pour obtenir plus de détails à propos de cette étude de cas, veuillez consulter le site <https://amfori-foleon.com/speak-for-change/scgm/home/>. Au moment de la publication du présent guide, le projet pilote du programme SCGM au Vietnam est toujours en cours, et amfori continue de surveiller et d'examiner le fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs. Les procédures de gestion des griefs ci-dessus devraient être soumises à un processus de révision reposant sur les apprentissages et commentaires des parties prenantes reçus au cours du projet pilote. Ensuite, amfori a pour objectif d'étendre le programme et de l'introduire dans d'autres pays à l'issue du projet pilote.*

N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?
1	<p><b>Soumettre et recevoir le grief</b></p> <p>À ce stade, les opérateurs du mécanisme de gestion des griefs doivent veiller à ce que les canaux de dépôt des griefs soient accessibles aux parties prenantes touchées. Le processus de soumission et de réception des griefs doit être <b>prévisible</b> et <b>transparent</b>, afin de contribuer à renforcer la <b>confiance</b> dans le système.</p>	<p>Au cours de cette étape, les partenaires tiers peuvent endosser différentes fonctions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir comme agents de coordination (par exemple, en gérant un centre d'aide ou une assistance téléphonique) et offrir de l'aide aux parties prenantes qui souhaitent déposer des griefs, ou encore agir en tant que points de collecte où les griefs peuvent être déposés. Au lieu d'obtenir une aide de la part des travailleurs de l'entreprise, les détenteurs de droits qui souhaitent accéder au mécanisme peuvent demander à un tiers de les accompagner tout au long du processus, ce qui peut conférer au mécanisme un degré adéquat d'impartialité. Les individus et organisations qui endossent ce rôle doivent être capables de communiquer dans la langue des parties prenantes touchées. (<b>Légitime, accessible</b>)</li> <li>• Consulter les communautés touchées de manière dynamique et surveiller les parties prenantes touchées (par exemple, les travailleurs nouvellement recrutés) afin d'identifier les griefs. (<b>Accessible, fondé sur l'engagement et le dialogue</b>)</li> <li>• Développer et exploiter des canaux numériques consacrés au dépôt de griefs. Il s'agit notamment d'instaurer des mesures permettant d'accéder au mécanisme et de l'utiliser en toute sécurité et sur un pied d'égalité, par exemple en améliorant l'accessibilité physique et communicationnelle et en prévoyant des aménagements ou des ajustements procéduraux adaptés à l'âge, au sexe et au handicap. (<b>Accessible</b>)</li> <li>• Offrir des solutions technologiques pour informer les plaignants, les défenseurs et les parties touchées des griefs déposés et pour consigner/enregistrer la plainte. (<b>Prévisible</b>)</li> <li>• Créer et diffuser du matériel pour faciliter la soumission de griefs,<sup>7</sup> par exemple, des formulaires de réclamation, des conseils sur la marche à suivre, des affiches, etc. rédigés dans les langues parlées par les parties prenantes et adaptés à leurs besoins. Le format de diffusion (vidéo, dépliants, réseaux sociaux, sessions en personne, etc.) et le contenu du matériel</li> </ul>

<sup>7</sup> Il peut s'agir de la publication d'informations précises et réalistes au moyen de formats conviviaux et de divers canaux de communication afin de favoriser, parmi les détenteurs de droits et autres parties prenantes, la compréhension des sujets suivants : (i) la mission, les objectifs, les opérations, les politiques et les processus du mécanisme ; (ii) la capacité juridique et opérationnelle du mécanisme à traiter différents types de préjudices ; (iii) les critères d'éligibilité permettant d'initier des processus de grief et d'y participer ; (iv) les droits des parties et ce que les parties peuvent attendre à chaque étape du processus de grief, y compris les délais prévus ; (v) la nature des recours pouvant être fournis, et la mesure dans laquelle ces recours peuvent être appliqués et leur mise en œuvre surveillée et (vi) la mesure dans laquelle les détenteurs de droits recevront une assistance en cas de risque de représailles, et les formes d'assistance disponibles.

N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?
		<p>doivent s'appuyer sur la connaissance et l'expertise du contexte local et sur les consultations menées auprès des détenteurs de droits et autres parties prenantes. <b>(Accessible, prévisible)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir les parties prenantes touchées lors de la préparation et de la collecte des documents et preuves nécessaires pour étayer le grief. <b>(Accessible, compatible avec les droits)</b></li> <li>• Mener des activités de renforcement des capacités pour apprendre aux collaborateurs de l'entreprise, aux agences de recrutement et aux autres organisations de la chaîne d'approvisionnement ou du groupe industriel à identifier les violations ou les griefs et à répondre aux recours introduits. <b>(Prévisible)</b></li> </ul>
2	<p><b>Vérifier le grief</b></p> <p>Selon les règles de procédure de chaque mécanisme de gestion des griefs, des mesures seront prises pour évaluer l'applicabilité du mécanisme, la crédibilité des allégations et la nécessité de preuves supplémentaires.</p>	<p>Les partenaires tiers peuvent aider les concepteurs et les opérateurs de mécanismes de gestion des griefs de différentes manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre aux individus chargés d'investiguer les griefs introduits à évaluer la recevabilité et à vérifier la crédibilité des allégations. En particulier, les avocats et experts en processus alternatifs de résolution de conflits sont bien placés pour dispenser ces formations. <b>(Prévisible)</b></li> <li>• S'assurer que les critères d'éligibilité du mécanisme permettant d'initier des processus de griefs sont clairs, minimales et appliqués de manière cohérente et équitable. <b>(Accessible)</b></li> <li>• Consulter les parties prenantes touchées (en particulier les groupes vulnérables et marginalisés) pour comprendre leur façon de communiquer ou de décrire les griefs, ainsi que les considérations en matière de culture et de genre ou les autres considérations spéciales pouvant entraîner des répercussions sur la façon dont les parties prenantes peuvent présenter leur grief et leurs preuves corroborantes. <b>(Accessible, fondé sur la consultation et le dialogue)</b></li> <li>• Faciliter l'inclusion des points de vue adoptés par les représentants des parties prenantes (par exemple, les représentants des travailleurs) ou travailler en partenariat avec des organisations de parties prenantes externes (par exemple, des OSC) durant le processus d'évaluation et de vérification. <b>(Légitime, fondé sur la consultation et le dialogue)</b></li> </ul>

N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?
3	<p><b>Investiguer le grief et déterminer la réponse</b></p> <p>À ce stade, les griefs peuvent être classés en fonction de l'urgence, de la gravité et de la complexité du problème. Des enquêtes supplémentaires peuvent également être menées en vue de recueillir des preuves.</p>	<p>À ce stade, les partenaires tiers peuvent contribuer de différentes manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la liaison avec les parties prenantes pour recueillir davantage d'informations et de preuves et leur donner l'occasion de soulever des questions et des préoccupations au cours de la phase d'investigation. (<b>Accessible, équitable, transparent</b>)</li> <li>• Utiliser des solutions technologiques pour informer en temps utile les parties prenantes à propos du processus et de l'évolution de l'enquête et leur permettre de contribuer aux investigations. (<b>Équitable, transparent</b>)</li> <li>• Demander à des organismes externes indépendants de mener ou d'aider à mener des investigations formelles et/ou des audits d'enquête sur place. (<b>Légitime</b>)</li> <li>• Offrir une assistance juridique, technique, financière ou autre aux parties prenantes afin qu'elles puissent utiliser le mécanisme de gestion des griefs. Cette aide peut contribuer à atténuer les inégalités de pouvoir entre détenteurs de droits et acteurs du secteur privé. (<b>Accessible, équitable</b>)</li> <li>• Faire office d'interface entre l'acteur du secteur privé et le détenteur de droits plaignant afin de préserver un degré de confidentialité adéquat et de réduire le risque de représailles à l'encontre des détenteurs de droits. (<b>Accessible</b>)</li> <li>• Fournir des conseils techniques sur les façons d'utiliser le dialogue pour aborder et résoudre les griefs, par exemple en apprenant les bonnes pratiques de médiation, l'utilisation d'enquêtes conjointes et de techniques de résolution conjointe de problèmes, la résolution des conflits et les techniques de négociation aux parties prenantes. (<b>Fondé sur la consultation et le dialogue</b>)</li> </ul>
4	<p><b>Réparer le grief</b></p> <p>Sous réserve de la portée et des objectifs du mécanisme de gestion des griefs, la réparation du grief peut impliquer des procédures telles que l'élaboration d'un plan de réparation, de plans d'actions correctives ou de plans de travail, la négociation d'un</p>	<p>À ce stade, les partenaires tiers peuvent aider les concepteurs et opérateurs de mécanismes de gestion des griefs de différentes manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une attention supplémentaire et spécifique aux travailleurs qui ont identifié de graves violations, par exemple en mettant des victimes de la traite d'êtres humains en contact avec des services d'accompagnement psychosocial et une assistance juridique pour exercer un recours en justice au niveau étatique. (<b>Compatible avec les droits</b>)</li> </ul>

N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?
	accord de conciliation, l'imposition de sanctions et/ou d'amendes ou la résiliation de la relation commerciale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les parties prenantes touchées de manière pertinente afin de déterminer la réparation, y compris le type de réparation et la manière dont elle doit être mise en œuvre. Les réparations doivent être apportées de manière effective et correcte, elles doivent être adéquates et adaptées à la culture et au genre. (<b>Compatible avec les droits, fondé sur la consultation et le dialogue</b>)</li> <li>• Contribuer à contrôler et à garantir le respect des politiques de non-représailles. (<b>Légitime, compatible avec les droits</b>)</li> <li>• Fournir des conseils techniques pour élaborer un plan d'actions correctives approprié ou améliorer les politiques de gouvernance de l'entreprise afin d'éviter de futurs préjudices. (<b>Source d'apprentissage permanent</b>)</li> <li>• Lorsque la réparation comprend la résiliation d'une relation commerciale, les partenaires tiers peuvent aider à évaluer les implications et résultats d'une telle résiliation pour les parties prenantes touchées en matière de droits de l'homme. (<b>Compatible avec les droits</b>)</li> </ul>

#### **ÉTUDE DE CAS : Chaîne d'approvisionnement en fruits de Tesco, Cap-Occidental, Afrique du Sud**

Dans le cadre de sa chaîne d'approvisionnement en fruits en Afrique du Sud, Tesco a soutenu un projet pilote afin de mettre en place des mécanismes de gestion des griefs au niveau des exploitations. À la suite d'audits, Tesco a constaté des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement, notamment une mauvaise communication entre travailleurs et dirigeants, des engagements inadéquats et des pratiques d'emploi problématiques adoptées par les courtiers en main-d'œuvre, ainsi qu'une protection insuffisante en matière de santé et de sécurité. Les enquêtes menées dans les exploitations participant au projet pilote ont révélé des lacunes dans les canaux de communication entre les travailleurs et la direction, ainsi que des ressources insuffisantes pour les processus de résolution des conflits. Pour superviser le projet, un organe de surveillance des parties prenantes a été créé, réunissant des représentants des entreprises, des syndicats, de la société civile et du gouvernement. Tesco a rédigé les termes de référence et facilité le travail et les réunions de l'organe de surveillance des parties prenantes, mais elle n'y a pas siégé officiellement. Tesco a en outre financé le projet pilote et a contribué à convaincre les exploitations agricoles d'y participer. L'organe de surveillance des parties prenantes était dirigé par des coprésidents, l'un représentant une entreprise, l'autre un syndicat. Malgré leur absence de représentation au sein de l'organe, les exploitations et travailleurs agricoles ont été consultés lors de l'élaboration du mécanisme de gestion des griefs. Les participants au projet pilote ont observé que la diversité des parties prenantes siégeant à l'organe de surveillance des parties prenantes définissait la légitimité de ce dernier, et que la consultation des exploitations et travailleurs agricoles renforçait encore davantage la légitimité du mécanisme de gestion des griefs. Les participants ont par ailleurs noté que le programme a fourni à ces parties prenantes aux intérêts divers une plateforme leur permettant d'engager un dialogue constructif sur les questions de commerce éthique, mais aussi de résoudre des désaccords antérieurs.

*Pour obtenir plus de détails sur cette étude de cas, veuillez consulter Caroline Rees. Piloting principles for effective company–stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned (Caroline Rees, Principes directeurs pour des mécanismes efficaces de gestion des griefs entre entreprises et parties prenantes : rapport sur les leçons apprises). Harvard Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative (Initiative pour la responsabilité sociale des entreprises de la Harvard Kennedy School), 2011*



N°	Description de l'étape	En quoi l'aide de tiers peut-elle soutenir la mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs ?
5	<p><b>Mettre en œuvre et suivre la réparation et clôturer l'incident</b></p> <p>Cette étape requiert un suivi des parties prenantes concernées pour s'assurer que la réparation convenue a bien été fournie et identifier les résultats négatifs comme positifs de leur implication dans le système de gestion des griefs. En outre, le fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs peut être revu et, au besoin, le système peut faire l'objet d'améliorations potentielles.</p>	<p>À ce stade, les partenaires tiers peuvent apporter diverses contributions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulter les parties prenantes touchées pour s'assurer que la réparation a bien été fournie et pour vérifier si elles ont été affectées de manière positive ou négative après s'être investies dans le système (par exemple, si elles ont subi des représailles ou reçu un meilleur traitement, si elles ont été stigmatisées, etc.). (<b>Équitable, compatible avec les droits, fondé sur la consultation et le dialogue</b>)</li> <li>• Fournir un système numérique pour enregistrer et compiler l'ensemble des plaintes et résolutions, tout en respectant les exigences de confidentialité et en protégeant les parties prenantes contre le risque de représailles. (<b>Prévisible, équitable, transparent, source d'apprentissage permanent</b>)</li> <li>• Consulter régulièrement les parties prenantes (par exemple, les comités de travailleurs ou les syndicats) pour comprendre et améliorer les performances du mécanisme. (<b>Légitime, transparent, source d'apprentissage permanent, fondé sur la consultation et le dialogue</b>)</li> </ul>
6	<p><b>Intégrer les remarques et évaluer les résultats</b></p> <p>Exploiter les informations obtenues grâce au mécanisme de gestion des griefs pour renforcer et orienter les efforts d'une entreprise ou d'un secteur en vue d'améliorer la conformité aux droits de l'homme, la divulgation d'informations, le devoir de diligence et les politiques ESG.</p>	<p>À ce stade, les partenaires tiers peuvent aider les concepteurs et opérateurs de mécanismes de gestion des griefs de différentes manières :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir une expertise afin d'améliorer la conformité aux droits de l'homme et les efforts ESG de l'entreprise ou du groupe industriel et prodiguer des conseils techniques pour appliquer les enseignements appris aux normes de durabilité, procédures de gouvernance et autres politiques.<sup>8</sup> (<b>Source d'apprentissage permanent</b>)</li> <li>• Faciliter la communication avec les parties prenantes touchées en cas de changement apporté aux politiques ou pratiques de l'entreprise ou du secteur. (<b>Transparent, fondé sur la consultation et le dialogue</b>)</li> </ul>

<sup>8</sup> Un mécanisme de gestion des griefs efficace doit contribuer à la prévention de futurs griefs et préjudices relatifs aux droits de l'homme et liés aux activités d'entreprise en favorisant et en influençant le devoir de diligence de l'entreprise en matière de droits de l'homme. Les informations et données obtenues grâce au mécanisme de gestion des griefs peuvent aider les entreprises à mieux cerner leurs impacts négatifs potentiels sur les droits de l'homme, qui ont été causés ou encouragés par leurs activités ou qui peuvent être directement liés à leurs opérations, produits ou services.

**Conseil :** certains rôles peuvent intervenir à différentes étapes de la mise en œuvre d'une procédure de gestion des griefs. Une OSC représentant des travailleurs migrants peut, au stade d'instauration de la confiance, contribuer aux efforts de sensibilisation afin d'informer les travailleurs migrants à propos du mécanisme de gestion des griefs et de leurs droits concrets. Cette même OSC peut également s'avérer utile au stade du suivi et de l'évaluation, en vérifiant auprès des travailleurs s'ils sont satisfaits de la réparation fournie. En effet, l'OSC peut tirer parti de la confiance établie au préalable avec les travailleurs en servant d'intermédiaire entre ces derniers et les opérateurs du mécanisme de gestion des griefs. La prise en considération de ces différents scénarios permettra de déterminer les qualités et compétences que les partenaires tiers devront démontrer pour s'avérer efficaces.

#### **ÉTUDE DE CAS : Milk with Dignity (Vermont, États-Unis)**

Milk with Dignity désigne un **programme de responsabilité sociale axé sur les travailleurs**, qui prône la collaboration entre travailleurs, agriculteurs et acheteurs de produits laitiers en vue de garantir des conditions de travail dignes au sein des exploitations agricoles. Dans le cadre d'un modèle axé sur les travailleurs, les entreprises n'élaborent pas les normes et ne mènent pas d'activités coercitives. Au contraire, ce sont les travailleurs agricoles qui rédigent le code de conduite de Milk with Dignity, et l'examen et le contrôle du respect du code par les exploitations participantes sont confiés au Conseil des normes de Milk with Dignity. Auditeur tiers indépendant à but non lucratif créé spécifiquement pour le programme, ce Conseil dispose d'un personnel d'enquête formé pour mener des audits. Les acheteurs participants versent une prime aux exploitations participantes afin de les inciter à prendre part au programme. Par ailleurs, la prime versée subventionne également les coûts de mise en conformité avec le code. Les exploitations agricoles qui se sont déjà conformées au code peuvent conserver la prime et affecter les fonds à leurs frais d'exploitation. Au cours des deux premières années du programme, l'entreprise de crèmes glacées Ben and Jerry's (l'acheteur participant) a versé plus d'un million de dollars de primes, qui ont été transmises aux travailleurs ou ont servi à améliorer les conditions de travail et de logement afin de répondre aux normes du code.

Les travailleurs agricoles peuvent déposer des plaintes par l'intermédiaire d'une assistance téléphonique bilingue ouverte 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le Conseil enquête sur les plaintes à mesure qu'elles se présentent. Au cours des deux premières années du programme, l'assistance téléphonique a reçu 309 demandes distinctes, le Conseil a enquêté sur 226 plaintes découlant de ces demandes et 172 violations du code ont été constatées. Le délai médian de résolution des plaintes s'est élevé à six jours, tandis que les plaintes les plus complexes ont nécessité jusqu'à six mois. En cas de non-conformité identifiée, le Conseil et les exploitations agricoles collaborent à la création d'un plan d'actions correctives défini dans le temps. Au cours des deux premières années, 155 violations confirmées ont été résolues. Si les exploitations ne procèdent pas systématiquement aux adaptations nécessaires pour respecter les normes du code, elles perdent leur statut de fournisseur privilégié auprès des acheteurs participants, ainsi que la prime versée par l'acheteur.

Le processus itératif de signalement et de mise en application au moyen de répercussions commerciales repose sur la capacité des travailleurs à parler librement de leurs conditions de travail et de logement, sans crainte de représailles. Il requiert également que les travailleurs puissent accéder aux informations relatives à leurs droits, aux normes du code et au mode de signalement d'éventuelles violations. Ainsi, l'organisation communautaire Migrant Justice fondée et dirigée par des travailleurs agricoles dispense chaque année des séances de formation pour les travailleurs, par les travailleurs. Ces séances permettent aux participants de comprendre le rôle qu'ils jouent dans l'exercice de leurs droits. Elles sont dispensées en espagnol et en anglais afin de garantir que tous les travailleurs et la direction puissent participer sur un pied d'égalité. Enfin, l'exploitation agricole rémunère les travailleurs pour le temps qu'ils consacrent à ces séances de formation. Composé de propriétaires et de travailleurs, le groupe de travail Milk with Dignity se réunit par ailleurs régulièrement pour discuter de la mise en œuvre du programme et envisager et proposer des améliorations.

La structure unique du programme Milk with Dignity est résolument différente de la norme industrielle des programmes dirigés par les entreprises, qui reposent sur une approche descendante. L'entreprise acheteuse joue un rôle crucial en consentant l'investissement financier nécessaire pour améliorer les normes de conformité et en veillant à ce que le non-respect de ces normes engendre des répercussions sur le marché. Néanmoins, l'élaboration des normes et les fonctions d'examen et de surveillance sont confiées aux travailleurs.

Pour obtenir plus d'informations, veuillez consulter le site <https://milkwithdignity.org/>

## Critères de sélection des partenariats

### Étape 3 : établir une description des rôles, des responsabilités et des critères de sélection du partenaire potentiel

Les critères définis dans la **boîte à outils 1** ci-dessous permettent aux concepteurs et opérateurs de mécanismes de gestion des griefs d'évaluer et de sélectionner des partenaires potentiels. L'élaboration de ces critères repose sur le rôle potentiel des tiers dans la mise en œuvre des mécanismes de gestion des griefs et sur les exigences liées aux critères d'efficacité des PDNU (**tableau 1** ci-dessus). L'importance relative de chaque critère peut varier selon la portée attendue du partenariat et les rôles et responsabilités anticipés du tiers. Ainsi, les concepteurs ou les opérateurs de mécanismes de gestion des griefs peuvent adopter une approche « à échelle mobile » pour classer les partenaires potentiels sur la base de ce critère de sélection. Des exemples de questions ont été apportés pour aider à évaluer dans quelle mesure l'organisation répond à chacun des critères. Cependant, ces questions sont uniquement fournies à titre indicatif et doivent être adaptées en fonction du type d'organisation et des circonstances spécifiques de la mission.

#### Boîte à outils 1 : critères de partenariat de base reposant sur les critères d'efficacité des PDNU

Critères de sélection des partenaires	Exemples de questions	Critère d'efficacité pertinent des PDNU
✓ L'organisation a l'habitude de travailler avec les personnes auxquelles le mécanisme de gestion des griefs est destiné et comprend très bien leur vécu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les bénéficiaires visés par les activités de l'organisation ? Quel est le profil type des individus ou des groupes que l'organisation a soutenus dans le passé ?</li> <li>• L'organisation montre-t-elle qu'elle comprend les besoins, les préoccupations et les intérêts des détenteurs de droits ou des parties prenantes touchées ?</li> </ul>	Légitime, accessible
✓ L'organisation connaît parfaitement les préjudices potentiels en matière de droits de l'homme que le mécanisme cherche à réparer, ainsi que les facteurs individuels et systémiques qui pourraient potentiellement exercer un impact négatif sur les droits de l'homme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation s'est-elle déjà penchée précédemment sur des questions liées aux droits de l'homme/sur le type de questions généralement abordées dans le cadre du mécanisme de gestion des griefs (par exemple, les droits fonciers, les droits des peuples autochtones, les droits des travailleurs migrants, la négociation collective, les conflits de travail, etc.) ?</li> <li>• Le cas échéant, l'organisation a-t-elle publié des rapports/études en lien avec les questions qui relèvent du champ d'application du mécanisme de gestion des griefs ?</li> <li>• Demandez à l'organisation de parler des causes profondes/facteurs/défis communs des risques liés aux droits de l'homme que rencontrent les détenteurs de droits.</li> </ul>	Équitable, compatible avec les droits, source d'apprentissage permanent

Critères de sélection des partenaires	Exemples de questions	Critère d'efficacité pertinent des PDNU
✓ L'organisation dispose de capacités internes sur le terrain ou de bons réseaux/de bonnes relations sur le/les site(s) de mise en œuvre du mécanisme de gestion des griefs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la taille de l'organisation (effectifs, emplacement des bureaux, etc.) dans le/les site(s) visés ?</li> <li>• L'organisation est-elle affiliée à des réseaux pertinents (par exemple, est-elle membre de l'association des OSC locales) ?</li> </ul>	Légitime, accessible
✓ L'organisation parle la langue des détenteurs de droits touchés et peut les consulter efficacement selon leur mode de communication privilégié (par exemple, en personne au sein de leur communauté, sur leur lieu de travail, au moyen de brochures, de vidéos et d'autres documents, par l'intermédiaire de canaux en ligne et de réseaux sociaux).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les langues parlées par le personnel de l'organisation ?</li> <li>• Quels sont les canaux de communication et de sensibilisation utilisés par l'organisation pour consulter les détenteurs de droits touchés ?</li> </ul>	Légitime, accessible, transparent, fondé sur la consultation et le dialogue
✓ L'organisation est intégrée dans les communautés de détenteurs de droits et/ou jouit de la confiance des parties prenantes concernées. Les détenteurs de droits et autres parties prenantes peuvent facilement s'identifier à elle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'organisation est-elle présente au sein des communautés de détenteurs de droits touchés/sur les réseaux sociaux utilisés par les détenteurs de droits, etc. (le cas échéant) ?</li> <li>• L'organisation interagit-elle fréquemment avec les détenteurs de droits ? Les détenteurs de droits sont-ils membres de l'organisation ou employés par elle ?</li> </ul>	Légitime
✓ L'organisation fait preuve de discernement à l'égard des écueils structurels, socioculturels et économiques potentiels pouvant faire obstacle aux voies de recours en cas de préjudice aux droits de l'homme lié aux entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation possède-t-elle une expérience en matière de soutien aux détenteurs de droits qui cherchent à obtenir réparation en cas de préjudice aux droits de l'homme lié aux entreprises ?</li> <li>• Demandez à l'organisation d'évoquer les obstacles communs auxquels font face les détenteurs de droits, les parties prenantes touchées et les concepteurs ou opérateurs de mécanismes de gestion des griefs lorsqu'ils cherchent à obtenir ou à fournir un accès effectif à un recours.</li> </ul>	Légitime, accessible, compatible avec les droits, équitable
✓ L'organisation consulte les détenteurs de droits dans le respect des sensibilités et de la culture de chacun.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation est-elle diversifiée et inclusive ?</li> <li>• L'organisation se montre-t-elle sensible aux principes de genre, d'égalité et d'inclusion sociale ?</li> </ul>	Légitime, accessible, équitable

Critères de sélection des partenaires	Exemples de questions	Critère d'efficacité pertinent des PDNU
<p>✓ L'organisation a l'habitude de travailler avec des groupes vulnérables ou marginalisés et, si nécessaire, est compétente pour travailler avec des groupes spécifiques (par exemple, personnes ayant subi un traumatisme, enfants, personnes handicapées, travailleurs sans papiers).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les domaines d'expertise de l'organisation ?</li> <li>• L'organisation dispose-t-elle de collaborateurs formés pour travailler avec des enfants, des personnes handicapées, des personnes nécessitant un soutien psychosocial, des victimes de crimes, etc. ?</li> </ul>	<p>Légitime, accessible, équitable</p>
<p>✓ L'organisation comprend et applique les principes de demande de consentement éclairé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a-t-elle prévu un code de conduite pour le travail avec les bénéficiaires ou, le cas échéant, des formulaires de consentement ou d'autres politiques comparables ?</li> <li>• L'organisation fournit-elle l'accès à ses services sous condition ?</li> </ul>	<p>Équitable, compatible avec les droits</p>
<p>✓ L'organisation adhère à des normes de conduite personnelle et professionnelle élevées et dispose de politiques et de procédures (notamment une charte éthique, une politique en matière de conflits d'intérêts, une politique de confidentialité) visant à garantir le respect de ces normes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation dispose-t-elle d'une charte éthique, d'une politique en matière de conflits d'intérêts, d'une politique de confidentialité, etc. ?</li> <li>• L'organisation fait-elle preuve de professionnalisme dans sa communication et ses échanges ?</li> <li>• Comment l'organisation est-elle financée ?</li> <li>• Effectuez une recherche d'informations médiatiques négatives pour vérifier l'existence de rapports défavorables sur l'organisation.</li> </ul>	<p>Équitable, légitime</p>
<p>✓ L'organisation adopte une approche constructive et collaborative pour résoudre les problèmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont la mission, la vision et la théorie du changement de l'organisation ?</li> <li>• A-t-elle l'habitude de consulter des parties prenantes d'intérêts divers ou consacre-t-elle plutôt ses efforts au lobbying, aux pétitions, etc. ?</li> </ul>	<p>Source d'apprentissage permanent, fondé sur la consultation et le dialogue</p>
<p>✓ L'organisation est consciente des principes et concepts relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation connaît-elle les PDNU, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, la Déclaration de l'OIT sur les entreprises multinationales ou d'autres cadres comparables relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ?</li> <li>• L'organisation est-elle au fait des outils et concepts relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, comme le</li> </ul>	<p>Source d'apprentissage permanent, fondé sur la consultation et le dialogue</p>

Critères de sélection des partenaires	Exemples de questions	Critère d'efficacité pertinent des PDNU
	devoir de diligence en matière de droits de l'homme, les rapports sur l'esclavage moderne et les mécanismes de gestion des griefs opérationnels ?	
* [Selon les besoins] L'organisation est compétente pour aider les détenteurs de droits tout au long des processus de gestion des griefs (qu'ils soient étatiques ou non étatiques, judiciaires ou non judiciaires) et est expérimentée dans le traitement de dossiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'expérience de l'organisation dans l'aide aux détenteurs de droits face aux mécanismes de gestion des griefs, dans les processus alternatifs de résolution de conflits ou encore dans la fourniture de services ou d'une assistance juridiques, etc. ?</li> <li>• L'organisation emploie-t-elle des avocats qualifiés, des assistants juridiques ou des collaborateurs possédant une expérience juridique ?</li> </ul>	Accessible, légitime, prévisible
* [Selon les besoins] L'organisation possède beaucoup d'expérience dans l'organisation de formations, de campagnes d'information ou de programmes d'éducation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'expérience de l'organisation dans l'organisation de formations, de campagnes d'information, de programmes d'éducation ou d'autres activités de renforcement des capacités ?</li> <li>• L'organisation dispose-t-elle de matériel ou de programmes de formation existants ?</li> </ul>	Accessible, légitime
* [Selon les besoins] L'organisation dispose de contrôles financiers et de systèmes de gestion adéquats qui lui permettent de gérer les fonds destinés à indemniser les détenteurs de droits.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organisation a-t-elle mis en place des systèmes et des processus pour gérer les fonds, par exemple des politiques sur le déploiement des fonds et des contrôles sur l'accès aux comptes bancaires ?</li> <li>• L'organisation dispose-t-elle de collaborateurs et d'infrastructures comptables internes ?</li> </ul>	Légitime, compatible avec les droits

L'Annexe 2 énonce des considérations supplémentaires et spécifiques pouvant s'appliquer aux fournisseurs de technologies et aux organisations confessionnelles.

## Recensement des partenaires potentiels

### **Étape 4 : réaliser une présélection des partenaires potentiels en effectuant des recherches documentaires et/ou en faisant appel aux réseaux existants**

En fonction du type de partenaire recherché (par ex. OSC, ONG, organisation communautaire, syndicat, représentants/groupes de travailleurs, organisation confessionnelle, fournisseur de solutions technologiques), différents outils et méthodes peuvent être utilisés en vue de recenser, d'identifier et de présélectionner des partenaires potentiels. L'**Annexe 3** contient une liste de réseaux et bases de données utiles et constitue un bon point de départ pour identifier les potentielles OSC, ONG et OC partenaires. Initiatives multipartites de par leur nature, les organisations NVD peuvent être mieux placées pour exploiter les réseaux existants et identifier des partenaires potentiels. C'est ce que met en lumière le conseil pratique ci-dessous.

***Conseil :** le bouche-à-oreille et l'exploitation des réseaux existants sont essentiels pour identifier des partenaires potentiels. De nombreuses organisations de base ne sont pas présentes sur le web. La Fair Labor Association (**FLA**, Association de travail équitable), une initiative multipartite, consulte son réseau d'entreprises et d'OSC membres pour identifier et évaluer les organisations de base et partenaires potentiels, en particulier là où la FLA n'est pas très présente sur le terrain.*

*De même, la Fair Wear Foundation (fondation en faveur d'un habillement équitable), autre initiative multipartite, consulte également ses marques membres afin de confier à des équipes locales la tâche d'investiguer les plaintes lorsqu'elle ne dispose pas de connaissances exhaustives et à jour des parties prenantes et consultants locaux pertinents.*

## Évaluation et vérification de la crédibilité des partenaires potentiels

### **Étape 5 : évaluer et vérifier l'aptitude du partenaire potentiel en entamant un processus de diligence raisonnable bilatéral et itératif**

Après avoir présélectionné les partenaires adéquats, les concepteurs et opérateurs de mécanismes de gestion des griefs doivent tenter de consulter directement ou indirectement les partenaires potentiels pour évaluer et vérifier leurs références et leur aptitude en fonction des critères de sélection (voir la **boîte à outils 1** ci-dessus). De préférence itératif, ce processus de diligence raisonnable constitue souvent la première occasion pour les deux parties de nouer une relation de confiance mutuelle.

Les partenariats fondés sur un degré de confiance élevé ont tendance à être plus efficaces et rentables : les

---

*« Les partenariats évoluent au rythme de la confiance. » — Guide du Partenariat ODD*

---

coûts des transactions sont réduits, l'échange de connaissances est rapide et les risques sont identifiés de manière proactive. Aborder le processus de diligence raisonnable comme un engagement réciproque entre partenaires afin d'instaurer une confiance mutuelle (par opposition à une approche descendante fournisseur-client) peut contribuer à semer les graines d'un partenariat efficace en aval. Dans cette optique, les considérations suivantes fondées sur les quatre éléments de confiance pertinents pour les partenariats<sup>9</sup> peuvent aider votre organisation à recueillir des informations pour évaluer et vérifier la crédibilité de ses partenaires potentiels :

---

<sup>9</sup> THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high-impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020 (**SDG Partnership Guidebook**), page 49 [GUIDE DU PARTENARIAT ODD : guide pratique pour nouer des partenariats multipartites percutants dans le cadre des objectifs de développement durable, Darian Stibbe et Dave Prescott, The Partnering Initiative et DAES ONU 2020 (**Guide du partenariat ODD**), page 49].



- Compétence : le partenaire est-il capable de respecter ses engagements ?
  - Recherchez des exemples ou des études de cas relatifs à des activités similaires menées par l'organisation.
- Fiabilité : le partenaire respectera-t-il ses engagements ?
  - Découvrez si l'organisation a l'habitude de travailler avec des acteurs du secteur privé occupant une position similaire.
- Faire ce qui est juste : le partenaire agira-t-il dans le meilleur intérêt du partenariat ?
  - Cherchez à comprendre la mission, l'éthique, les principes et la théorie du changement de l'organisation du partenaire, ainsi que la manière dont ce dernier peut se conformer à la vision et aux objectifs du partenariat (ou aller à leur rencontre).
  - Vérifiez si le partenaire a mis en place une politique en matière de conflits d'intérêts.
- Transparence/honnêteté : le partenaire se montre-t-il ouvert et honnête à propos de ses motivations ?
  - Tentez de découvrir les objectifs et les raisons qui incitent le partenaire à s'engager dans le partenariat.

Le partenariat est une voie à double sens. Les acteurs du secteur privé doivent également s'efforcer d'obtenir la confiance du partenaire dès le début du processus de partenariat. Compte tenu de la possible diversité des rôles et intérêts des partenaires potentiels, cet aspect s'avère d'autant plus important dans le cadre de partenariats entre le secteur privé et les OSC. Les OSC, qui visent essentiellement à fournir un soutien et des services aux groupes vulnérables, marginalisés ou défavorisés et/ou à promouvoir les droits, l'équité et le développement social et environnemental, souhaitent comprendre comment les objectifs du partenariat se concilient avec leur mission et leur théorie du changement. Si l'acteur du secteur privé s'efforce d'évaluer la crédibilité du partenaire OSC potentiel, l'OSC doit également avoir l'occasion de consulter l'organisation privée et de poser des questions sur les objectifs du partenariat, le système de gestion des griefs (mis en place ou proposé) et les principes et cadres de l'organisation sur les voies de recours et la responsabilité de l'entreprise quant au respect des droits de l'homme. Le partenaire du secteur privé peut démontrer de bonne foi son intention de respecter les points de vue des détenteurs de droits :

- en veillant à ce que les principes de représentation et de responsabilisation des travailleurs soient intégrés dans la conception et le fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs. Cela peut inclure d'incorporer une politique de non-représailles, des politiques de confidentialité et des politiques de non-discrimination, mais aussi de garantir la transparence des procédures et des rapports ;
- si le mécanisme de gestion des griefs n'a pas encore été élaboré, en s'engageant à intégrer les principes fondés sur les droits dans la conception du mécanisme ;
- en réfléchissant à l'ampleur des ressources qu'il doit fournir pour soutenir le partenariat et honorer sa part du marché. S'assurer que le fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs et le partenariat disposent de ressources adéquates contribue également à renforcer la confiance des OSC dans le partenariat.

Cette communication bidirectionnelle permet aux partenaires potentiels de s'entendre sur la vision et la finalité communes de la collaboration et de concilier les intérêts et objectifs des parties. Au cours de ce processus de consultation initial, l'établissement d'un programme commun donne d'emblée le ton d'un partenariat efficace et de confiance.

**Conseil :** en cas de problème de confidentialité, envisagez de conclure un accord de non-divulgence ou de faire appel à une organisation tierce neutre qui connaît idéalement les deux partenaires afin d'explorer plus facilement l'engagement potentiel sur une base anonyme.

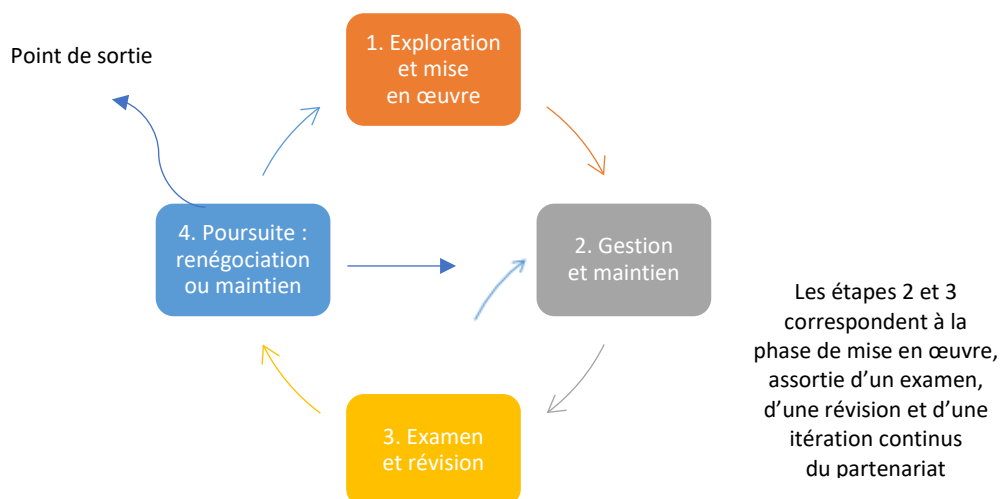


## Guide pratique pour la consultation de tiers

### Étape 6 : examiner, développer et mettre en œuvre le partenariat

Dans cette section, les différentes phases de la conclusion d'un partenariat seront résumées sous forme d'étapes pratiques. Cependant, les partenariats efficaces suivent rarement un parcours linéaire. Les partenariats efficaces évoluent dans le cadre d'un processus itératif. Au cours de ce processus, les partenaires communiquent régulièrement pour donner forme à leur collaboration, aux activités et aux rôles de chacun ; ils assurent le suivi du partenariat pour le maintenir sur la bonne voie et combler les lacunes en matière de ressources.

Figure 2 — Cycle de vie d'un partenariat<sup>10</sup>



- **Étape 1 : Exploration et mise en œuvre**

- Exploration préliminaire et élaboration du partenariat et rôle du partenaire tiers potentiel
- Recensement des parties prenantes concernées et présélection des partenaires potentiels
- Évaluation et vérification des partenaires présélectionnés afin de déterminer leur aptitude, leur fiabilité, leur crédibilité, leur transparence et leur expertise/compétence
- Procédure de consultation et de négociation entamée en vue de trouver un accord collectif sur la vision et la finalité commune de la collaboration et de concilier les intérêts et objectifs des parties

<sup>10</sup> Adapté du Guide du Partenariat ODD, page 38.

- **Étapes 2 et 3 : gestion et maintien et examen et révision**
  - Instauration des structures de gouvernance, d'exploitation et de gestion et affectation des ressources, rôles et responsabilités de chaque partenaire
  - Mise en place d'un processus constant d'examen et d'itération comprenant le suivi des progrès du partenariat vers ses objectifs, l'examen de la santé du partenariat et l'exécution des changements nécessaires pour maintenir le partenariat sur la bonne voie
- **Étape 4 : poursuite**
  - Décision de mettre fin au partenariat, de le poursuivre ou de le modifier à l'avenir.

**ÉTUDE DE CAS : comité d'évaluation et de résolution et titulaires de certificats Rainforest Alliance**

Dans le cadre du programme de certification Rainforest Alliance 2020, les titulaires de certificats sont tenus de mettre en œuvre un **système d'évaluation et de résolution** qui commence par la création d'un comité d'évaluation et de résolution par le titulaire de certificat, en collaboration avec des parties prenantes externes. Le comité est chargé de mettre en œuvre les exigences du chapitre 5.1 de la norme Rainforest Alliance pour l'agriculture durable, notamment d'effectuer des évaluations des risques et des activités de suivi sur divers sujets tels que le travail des enfants, le travail forcé, la violence et le harcèlement au travail et la discrimination. Selon le type de titulaire de certificat, le comité se compose de représentants de différents groupes de parties prenantes (direction, représentants des travailleurs, syndicats ou organisations de travailleurs). Le comité est invité à consulter d'autres parties prenantes, comme des agriculteurs, dirigeants communautaires, responsables de la jeunesse, membres de la communauté, etc. pour collecter des informations dans le cadre des efforts de suivi, par exemple, en nommant au sein des communautés à risque des agents de liaison indépendants spécialisés dans le travail des enfants, qui jouissent de la confiance de la communauté pour recueillir des informations et faire un rapport au comité. Lorsque des cas potentiels de violation de la norme Rainforest Alliance pour l'agriculture durable sont identifiés, ils doivent être soumis au mécanisme de gestion des griefs du détenteur de certificat pour enquête et réparation.

Alors que les titulaires de certificats s'efforcent de mettre en œuvre le nouveau système d'évaluation et de résolution et de le relier à leur mécanisme étendu de gestion des griefs et à leurs systèmes de réparation, plusieurs enseignements émergent. Par exemple, pour être efficace, le comité doit être clairement mandaté et soutenu par la direction. De même, les rôles et responsabilités de chaque membre du comité doivent être explicites. Les potentiels conflits d'intérêts et problèmes de confidentialité doivent être abordés lors de la mise en place du système, et l'équilibre des pouvoirs entre le(s) représentant(s) de la direction et le(s) représentant(s) des travailleurs doit être assuré à travers la conception du système et des politiques. Le cas échéant, les fonctions et la composition du comité doivent être adaptées aux lois et normes culturelles locales. Le partage de la charge administrative et des coûts de fonctionnement du système doit être abordé afin d'assurer la pérennité, en particulier lorsque des partenaires de la société civile sont impliqués dans le fonctionnement du système. En résumé, la viabilité et la pérennité de la structure du partenariat et des relations de travail quotidiennes des différentes parties prenantes sont des ingrédients essentiels d'un partenariat efficace.

Pour obtenir plus d'informations, veuillez consulter le Document d'orientation L : Évaluation-et-Résolution de Rainforest Alliance : <https://www.rainforest-alliance.org/fr/resource-item/document-dorientation-l-evaluation-et-resolution/>. Rainforest Alliance mène actuellement des recherches pour tirer des leçons des bonnes pratiques émergentes et des voies d'amélioration lors de la mise en œuvre des mécanismes opérationnels de gestion des griefs dans le cadre de la norme Rainforest Alliance.

## Considérations clés pour la structuration des partenariats entre le secteur privé et la société civile

Dans le cadre de la consultation de partenaires issus de la société civile, l'écosystème au sein duquel le secteur privé et la société civile collaborent et les avantages/valeurs créés pour chaque partenaire individuel doivent être pris en considération lors de la structuration et de la mise en œuvre du partenariat. Voici les considérations clés pour collaborer avec des partenaires de la société civile :

- La société civile n'est pas un groupe homogène, et les organisations peuvent déployer différentes stratégies en fonction de leur mission. Certaines OSC adoptent une approche militante et tirent parti de l'attention du public et des médias pour mettre en lumière les violations des droits de l'homme, tandis que d'autres préfèrent se concentrer sur la collaboration avec le secteur privé pour susciter le changement.
- Le fonctionnement de certaines OSC repose essentiellement sur des financements dédiés, ce qui signifie qu'elles doivent respecter des programmes spécifiques définis au préalable par les donateurs.
- Les contraintes en matière de ressources et de personnel peuvent limiter la capacité des OSC à mettre en œuvre des programmes.
- L'étendue et la profondeur du réseau des OSC peuvent varier considérablement selon la juridiction applicable, en raison de facteurs juridiques, culturels ou autres susceptibles de freiner ou de soutenir ces organisations dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes.
- Bien souvent, la course au financement de donateurs constitue un processus des plus compétitifs. Ainsi, les OSC qui travaillent dans un contexte similaire peuvent avoir été concurrentes par le passé et émettre des réserves quant à une collaboration.

Dès lors, ces considérations peuvent avoir une incidence sur les rôles et responsabilités de l'acteur du secteur privé dans le cadre de son travail avec des OSC :

### **Conseils pratiques pour les acteurs du secteur privé qui concluent un partenariat avec des OSC**

- Les acteurs du secteur privé devront peut-être aider l'OSC à développer son personnel, ses comptes financiers, etc. parce que l'organisation ne possède pas les capacités suffisantes pour fournir les services à l'échelle requise. Demandez-vous si le partage des ressources s'avérerait utile pour étendre la capacité d'exécution de l'OSC.
- Si l'OSC dispose de subventions non dédiées limitées, elle aura peut-être besoin du soutien financier du partenaire du secteur privé pour pouvoir apporter ses ressources.
- Une coalition d'OSC et/ou de partenaires peut s'avérer nécessaire. Par exemple, une OSC possédant une expertise juridique peut offrir un soutien technique aux détenteurs de droits et les aider tout au long de la procédure de gestion des griefs, tandis qu'une organisation communautaire peut s'occuper du travail préparatoire consistant à faire connaître le mécanisme aux détenteurs de droits et à instaurer un lien direct.
- Lorsque le partenariat implique un réseau d'OSC, l'acteur du secteur privé peut être amené à faciliter la communication et l'échange d'informations entre les différentes organisations et à éliminer les obstacles entre les parties. Lors de l'attribution d'un soutien financier (le cas échéant) à chaque OSC, la transparence et la clarté sont également utiles pour prévenir tout conflit potentiel en matière de financement.

### **Financement de partenariats entre le secteur privé et la société civile**

Les OSC partenaires auront probablement besoin d'un soutien financier pour pouvoir contribuer au développement et au fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs. Il convient toutefois de veiller à ce que les sources de financement du mécanisme de gestion des griefs et du travail fourni par l'OSC ne compromettent pas l'efficacité du mécanisme. Les conflits d'intérêts potentiels doivent être pris en considération dans les structures de financement et liés à la conception du mécanisme de gestion des griefs proprement dit. Par exemple, les griefs gérés par les initiatives multipartites au niveau sectoriel sont souvent financés par les cotisations des entreprises membres. Dans ce cas, il peut s'avérer nécessaire de prévoir des mesures de protection afin de minimiser le risque que les intérêts des membres de l'entreprise influencent les processus de prise de décision. Par exemple, ces mesures peuvent consister à garantir la transparence des décisions relatives aux rapports, ou encore à faire appel à des parties externes indépendantes pour mener des enquêtes et soutenir l'impartialité. Les exemples ci-dessous mettent en évidence différentes manières de financer le fonctionnement d'un mécanisme de gestion des griefs :

- **Programme SCGM d'amfori** : Les enquêteurs tiers et les experts en réparation disponibles dans le cadre du programme SCGM d'amfori sont généralement financés par les membres d'amfori qui effectuent des achats auprès du partenaire commercial/fournisseur contre lequel la plainte a été déposée.<sup>11</sup> Dès lors, pour faire face au risque potentiel de conflits d'intérêts, le règlement intérieur d'amfori stipule que le responsable de l'enquête ou de la réparation est tenu de mener le processus d'enquête ou de réparation de manière indépendante et objective.<sup>12</sup>
- **L'Accord Bangladesh** :<sup>13</sup> Les coûts administratifs de l'Accord Bangladesh (y compris la gestion des inspections, formations et autres activités du programme) sont financés par les entreprises signataires.<sup>14</sup> En outre, pour aider les usines à se conformer aux exigences de mise à niveau et de réhabilitation prévues par l'accord, les entreprises signataires sont tenues de négocier des conditions commerciales avec leurs fournisseurs afin de s'assurer que les usines sont financièrement en mesure de préserver la sécurité des lieux de travail et de respecter les exigences de mise à niveau et de réhabilitation.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> Voir articles 7.5 et 10.5 du mécanisme de gestion des griefs relatifs à la chaîne d'approvisionnement d'amfori — règlement intérieur. Disponible à l'adresse : [https://assets.foleon.com/eu-west-2/uploads-7e3kk3/32994/scgm - rules\\_of\\_procedure\\_452021.fef72bfbdb55.pdf](https://assets.foleon.com/eu-west-2/uploads-7e3kk3/32994/scgm - rules_of_procedure_452021.fef72bfbdb55.pdf). La contribution de chaque membre d'amfori concerné peut être divisée en parts égales entre les membres. La contribution de chaque membre peut également être répartie en fonction de la nature de la plainte, de l'influence de chaque membre (calculée selon la part du volume de production achetée au partenaire commercial, la durée de la relation commerciale, etc.), ou encore du caractère isolé ou répétitif de l'événement faisant l'objet de la plainte, suivant ou non un schéma comportemental continu entraînant des violations systématiques ou structurelles.

<sup>12</sup> *Ibid.* articles 7.3 et 10.2.

<sup>13</sup> L'accord Bangladesh est un accord contraignant conclu entre des marques/détaillants internationaux et les syndicats afin d'améliorer les conditions de santé et de sécurité des travailleurs dans l'industrie du prêt-à-porter au Bangladesh. En vertu de l'accord Bangladesh, les marques et détaillants sont tenus d'ouvrir les usines de leurs fournisseurs à des inspections totalement indépendantes effectuées par des experts et des ingénieurs qualifiés, d'autoriser la publication des résultats des inspections, de contribuer au financement des rénovations essentielles en matière de sécurité et de cesser de faire affaire avec les usines qui ne procèdent pas aux réparations requises. L'Accord Bangladesh prévoit par ailleurs un mécanisme de plainte permettant aux travailleurs de signaler de façon anonyme les violations potentielles dans leur usine. Connu sous le nom de mécanisme de plaintes en matière de sécurité et de santé, ce dispositif est un mécanisme de gestion des griefs intégré à un processus d'enquête et à un programme de réparation.

<sup>14</sup> Voir le chapitre V de l'Accord international pour la santé et la sécurité dans l'industrie du textile et de l'habillement (1<sup>er</sup> septembre 2021). Disponible à l'adresse : <https://bangladesh.wpengine.com/wp-content/uploads/2021/08/1-September-International-Accord-on-Health-and-Safety-in-the-Textile-and-Garment-Industry-public-version.pdf>. Les cotisations annuelles des entreprises signataires pour juin 2019-2020 peuvent être consultées [ici](#). Chaque entreprise signataire se voit attribuer un coût calculé sur la base de différents facteurs tels que les revenus, le nombre d'usines couvertes par l'accord et le volume de production annuel.

<sup>15</sup> *Ibid.* articles 30-31. Afin de soutenir financièrement leurs fournisseurs, les entreprises signataires peuvent recourir à des structures d'investissement conjointes, à des prêts, au soutien de donateurs ou de gouvernements, ou encore offrir des incitations commerciales ou payer directement les rénovations.

- **Fair Wear Foundation** : La Fair Wear Foundation est une organisation à but non lucratif qui couvre les coûts initiaux encourus lors de l'enquête sur une plainte. En raison du nombre croissant de plaintes, la Fair Wear Foundation utilise en partie l'argent de donateurs pour financer les ressources supplémentaires nécessaires pour continuer à traiter efficacement les plaintes.
- **Plateforme de règlement des litiges RSPO** : Dans le cadre du système de plaintes de la RSPO, lorsque les parties au grief choisissent de régler leur différend par l'intermédiaire de la plateforme de règlement des litiges (DSF, de l'anglais Dispute Settlement Facility) de la RSPO, les coûts de médiation sont partagés par les parties. Toutefois, les parties n'ayant pas de fonds suffisants pour couvrir les frais d'une procédure de médiation peuvent accéder au DSF Trust Fund de la RSPO, un fonds fiduciaire destiné à soutenir la médiation, notamment pour couvrir les frais des médiateurs ou experts techniques désignés et les autres frais liés au litige. Le DSF Trust Fund peut également servir à couvrir les frais des activités de renforcement des capacités, afin d'obtenir une participation significative aux négociations durant la médiation.<sup>16</sup> Les sources de financement du fonds fiduciaire reposent sur les contributions de diverses parties, y compris de parties sans aucune relation avec la RSPO.

Pour obtenir plus d'informations pratiques sur la manière d'instaurer et de mettre en œuvre un partenariat, veuillez consulter l'**Annexe 4**.

### Considérations clés relatives à la consultation des syndicats

Parmi les éléments fondamentaux d'un mécanisme efficace de traitement des griefs figure la facilitation du dialogue entre le détenteur de droits et l'acteur du secteur privé. Dans le cadre de ce dialogue, les parties font preuve de respect mutuel et de volonté à résoudre les griefs. Ainsi, un système de négociation collective efficace s'apparente à un mécanisme de gestion des griefs. En effet, dans le cadre de ce système, syndicat, employés et employeurs peuvent engager un dialogue afin d'aborder les questions relatives aux normes du travail. Lorsque les délégués syndicaux sont choisis sur le lieu de travail de ceux qu'ils représentent et qu'ils jouissent de la confiance des travailleurs, ils peuvent les défendre efficacement. Ces représentants syndicaux élus démocratiquement comprennent mieux que quiconque les griefs auxquels les travailleurs font face et l'expertise nécessaire pour engager le dialogue avec l'employeur et la direction du site. Par conséquent, dans les systèmes de relations matures entre employeurs et travailleurs, les mécanismes de gestion des griefs au niveau opérationnel ne doivent pas saper les processus de concertation sociale existants, mais plutôt agir comme une voie de recours complémentaire permettant aux travailleurs de résoudre leurs griefs.<sup>17</sup>

Dans les juridictions dotées de systèmes de relations matures entre partenaires sociaux, les syndicats peuvent jouer un rôle majeur dans le renvoi de dossiers au système. Les syndicats peuvent également orienter les travailleurs tout au long de la procédure de gestion des griefs et soutenir le processus de sensibilisation et de formation nécessaire pour faire connaître le mécanisme de gestion des griefs aux travailleurs. Lorsque des systèmes matures de relations entre syndicats et employeurs sont présents, les éléments suivants doivent être disponibles<sup>18</sup> :

<sup>16</sup> Pour obtenir plus d'informations, veuillez consulter le site : <https://rspo.org/dispute-settlement-facility>, ainsi que le cadre du fonds fiduciaire disponible ici : [https://www.rspo.org/library/lib\\_files/preview/893](https://www.rspo.org/library/lib_files/preview/893).

<sup>17</sup> Voir le principe 29 des PDNU et le commentaire.

<sup>18</sup> Dr Aidan McQuade, *Grievance mechanisms, remedies and trade unions: a discussion document (Mécanismes de gestion des griefs, voies de recours et syndicats : document de réflexion, 2017)*.

- un code de conduite solide et unique qui reflète toutes les conventions fondamentales de l'OIT ;
- un accord de reconnaissance syndicale et un système de gestion capables de traiter les griefs individuels, les questions disciplinaires et les conflits collectifs et
- la reconnaissance de primauté de la relation de travail, dans laquelle l'employeur assume la responsabilité de ses employés et où cette responsabilité est supervisée par un système mature de relations entre partenaires sociaux sur le lieu de travail impliquant la direction et les représentants syndicaux.

Lorsque ces éléments sont présents, l'implication des partenaires syndicaux dans le développement et le fonctionnement d'un mécanisme de gestion des griefs est incontournable. Par exemple, dans l'industrie de la canne à sucre au Nicaragua, les entreprises travaillent déjà avec les syndicats pour contrôler le respect des normes de santé et de sécurité dans les plantations. Des comités mixtes composés de représentants des syndicats et des employeurs mènent conjointement des activités de contrôle régulières. Ces processus et structures existants peuvent être utilisés comme voie de référence pour les griefs. Il convient également de noter que lorsque des accords-cadres mondiaux<sup>19</sup> existent, ceux-ci peuvent également prévoir des structures telles que des comités de suivi ou d'autres cadres permettant aux travailleurs de transmettre leurs griefs.

#### **Conseil pratique pour les organisations NVD travaillant avec des OSC**

- En collaborant avec des OSC affiliées à des syndicats ou fédérations syndicales internationales, les organisations NVD peuvent parvenir à décupler les efforts d'engagement des parties prenantes. Par exemple, Bonsucro a travaillé avec CNV Internationaal afin de recueillir les suggestions des syndicats du monde entier au sujet des normes qu'elle propose. Un modèle de collaboration similaire peut également être déployé en vue de cocréer un mécanisme de gestion des griefs permettant aux parties prenantes externes comme les travailleurs, les syndicats et les OSC de s'impliquer de manière significative et de commenter la conception et la mise en œuvre du mécanisme à partir de zéro.
- Pour garantir l'efficacité de ce partenariat, l'organisation NVD doit également être prête à s'y investir. Dans l'exemple ci-dessus, Bonsucro traduit ses normes en différentes langues afin de les rendre accessibles. Cette approche a permis à des parties prenantes telles que CNV Internationaal de consulter les dirigeants syndicaux afin d'obtenir leur avis.

Il convient néanmoins de noter que dans certaines juridictions, la seule consultation des syndicats peut s'avérer insuffisante pour garantir à tous les détenteurs de droits un accès au mécanisme de gestion des griefs. Dans certains pays, la législation locale peut faire obstacle au respect absolu des droits syndicaux et restreindre la liberté d'association. La législation en matière de négociation collective peut également exclure certains groupes de la représentation syndicale. En Thaïlande et en Malaisie, par exemple, les travailleurs migrants internationaux ne sont pas autorisés à faire partie d'une direction syndicale ou à occuper des postes de direction.<sup>20</sup> Les syndicats peuvent manquer de compétences en langues étrangères pour former et

<sup>19</sup> Les accords-cadres mondiaux sont des instruments négociés entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale internationale en vue d'établir une relation suivie entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère. Hadwiger, F., OIT. *Accords-cadres mondiaux. Atteindre le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Document d'information.* (2015)

<sup>20</sup> Pour obtenir plus d'informations sur les restrictions imposées aux travailleurs migrants en matière de participation aux processus de négociation collective en Thaïlande, veuillez vous référer au Forum international des droits du travail : *Time for a Sea of Change: Why union rights for migrant workers are needed to prevent forced labour in the Thai seafood industry*, 2020 (Pour un océan de changements : pourquoi les droits syndicaux des travailleurs migrants sont indispensables pour prévenir le travail forcé dans l'industrie thaïlandaise des produits de la mer). Disponible à l'adresse : [https://laborrights.org/sites/default/files/publications/ILRF\\_TimeforaSeaChange.pdf](https://laborrights.org/sites/default/files/publications/ILRF_TimeforaSeaChange.pdf). Voir également l'Ethical Trading Initiative (Initiative pour un commerce éthique) : *Human Rights Due Diligence in Malaysia's Manufacturing Sector* (Devoir de diligence en matière de droits de l'homme dans l'industrie manufacturière en Malaisie), 2019. Disponible à l'adresse : [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf).

organiser les travailleurs migrants étrangers. Les travailleurs agricoles, les travailleurs saisonniers et les travailleurs de l'économie informelle peuvent également ne pas jouir du droit garanti de former des syndicats ou de la liberté de négociation collective. En outre, des facteurs socioculturels peuvent limiter la capacité des syndicats à répondre aux besoins des groupes vulnérables. En Asie du Sud, par exemple, le système des castes peut restreindre la faculté des syndicats à répondre aux besoins des travailleurs victimes de discrimination.<sup>21</sup> Une main-d'œuvre dispersée et désorganisée risque également de freiner la capacité des syndicats à organiser les travailleurs des segments les plus éloignés d'une chaîne d'approvisionnement. Si l'employeur ne respecte pas les relations entre partenaires sociaux, entame des négociations de mauvaise foi ou recourt à des pratiques de démantèlement syndical, les syndicats se verront également limités dans leur capacité à agir en tant que défenseurs des travailleurs.<sup>22</sup> Cet aspect est tout particulièrement important lorsque les travailleurs vivent et travaillent sur la propriété de l'entreprise, et que celle-ci peut dès lors aisément découvrir et compromettre les tentatives d'organisation.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Dr Aidan McQuade, *Grievance mechanisms, remedies and trade unions: a discussion document (Mécanismes de gestion des griefs, voies de recours et syndicats : document de réflexion*, 2017).

<sup>22</sup> Voir par exemple : <https://www.industrialunion.org/goodyear-sacks-52-union-members-in-indonesia-without-cause>

<sup>23</sup> Ethical Trading Initiative (Initiative pour un commerce éthique), *Human Rights Due Diligence in Malaysia's Manufacturing Sector* (Devoir de diligence en matière de droits de l'homme dans l'industrie manufacturière en Malaisie), 2019. Disponible à l'adresse : [https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf](https://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ETI%20Malaysia%20HRDD.pdf).

À ce titre, il convient de noter que le degré de permission et de respect de la liberté d'association peut exercer une influence sur la valeur et la contribution des syndicats. Dans ces environnements juridiques restrictifs, la consultation de comités de travailleurs élus démocratiquement, de comités de protection sociale ou d'autres formes de représentants des travailleurs peut constituer une alternative viable en vue de promouvoir le dialogue sur le lieu de travail. Les acteurs du secteur privé doivent néanmoins prendre garde de ne pas saper le véritable dialogue social. Lorsque les syndicats sont absents ou inactifs sur le lieu de travail, les acteurs du secteur privé peuvent demander des conseils techniques à d'autres syndicats de la région ou du pays, par exemple aux confédérations syndicales.

#### **ÉTUDE DE CAS : Fair Wear Foundation**

La Fair Wear Foundation (**Fair Wear**) est une organisation multipartite qui œuvre à l'amélioration des conditions de travail dans l'industrie de l'habillement. Les activités de cette organisation à but non lucratif sont financées par des donateurs et des subventions. Fair Wear compte plus de 130 entreprises membres qui se sont engagées à respecter le code des pratiques de travail de Fair Wear (Fair Wear Code of Labour Practices) dans les usines de leurs fournisseurs. Fair Wear concentre son action dans les pays où a lieu la majeure partie de la production de ses membres. Parmi ces pays figurent le Bangladesh, la Bulgarie, l'Inde, l'Indonésie, la Macédoine du Nord, le Myanmar, la Roumanie, la Tunisie, la Turquie et le Vietnam. Fair Wear dispose d'une procédure de gestion des plaintes permettant aux travailleurs, syndicats, organisations d'employeurs, ONG et autres parties prenantes de déposer des plaintes concernant des violations du code des pratiques de travail dans les usines des fournisseurs.

Pour s'assurer que la procédure de gestion des plaintes de Fair Wear est connue des parties prenantes dans ces pays prioritaires, les membres de Fair Wear doivent aider à distribuer du matériel promotionnel axé sur les travailleurs et à dispenser des formations créées par Fair Wear dans les usines de leurs fournisseurs. Fair Wear forme également des gestionnaires de plaintes locaux, qui parlent la langue locale, afin qu'ils soient en mesure de recevoir les plaintes et de renseigner les travailleurs à propos du processus de gestion des griefs. Le gestionnaire de plaintes fournit également des informations sur les autres possibilités de recours locales, par exemple les voies judiciaires étatiques. Par ailleurs, les connaissances locales spécialisées du gestionnaire de plaintes sont essentielles pour identifier les mesures de représailles potentielles contre le plaignant et, le cas échéant, pour élaborer un plan de représailles.

L'enquête proprement dite est menée par un expert local. Si une équipe locale de Fair Wear est active dans le pays, c'est elle qui mènera l'enquête. Si Fair Wear ne dispose pas de connaissances actualisées et complètes sur les consultants et parties prenantes concernés, la marque membre sera invitée à proposer une équipe pour mener l'enquête, et celle-ci impliquera si possible le syndicat local concerné ou IndustriALL Global Union. Si cette option s'avère également difficile, les ONG syndicales concernées seront consultées. Les critères de sélection d'une équipe ou d'une organisation comprennent l'accessibilité, la capacité à parler la ou les langues locales et l'anglais, les connaissances et l'expertise relatives aux normes de travail et à la législation locale, la compréhension de Fair Wear et l'indépendance.

L'implication des syndicats constitue un élément fondamental du mécanisme de gestion des griefs de Fair Wear. Lorsqu'un problème touche plus d'un travailleur, Fair Wear consultera le plaignant et en informera le syndicat (s'il est présent et fonctionnel) ou les représentants des travailleurs. Si le plaignant y consent, Fair Wear consultera les syndicats et associations d'entreprises concernés en vue d'élaborer un plan de réparation. Par ailleurs, Fair Wear note dans sa procédure de gestion des plaintes que son système de gestion des plaintes ne vise aucunement à remplacer ou à saper les mécanismes fonctionnels existants (y compris les systèmes de réparation au niveau des usines) et le rôle des syndicats. Au contraire, le système est conçu pour renforcer les syndicats, afin de créer un environnement propice au dialogue social constructif. La décision d'un travailleur ou d'un syndicat de faire appel au système Fair Wear est perçue comme un signal clair que les mécanismes internes de gestion des griefs de l'usine ne fonctionnent pas correctement.



## Annexe 1 : ressources complémentaires

Vous trouverez ci-dessous d'autres ressources et guides de bonnes pratiques sur le développement et le fonctionnement des mécanismes de gestion des griefs et sur le partenariat avec des tiers.

### Élaboration et mise en œuvre de mécanismes de gestion des griefs

- Harvard Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative (Initiative pour la responsabilité sociale des entreprises de la Harvard Kennedy School), Rights-Compatible Grievance Mechanisms A Guidance Tool for Companies and their Stakeholders (Mécanismes de gestion des griefs compatibles avec les droits. Outil d'orientation à l'intention des entreprises et de leurs parties prenantes), 2008. Disponible à l'adresse : [https://www.globalcompact.de/migrated\\_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Ocai/workingpaper\\_41\\_rights-compatible\\_grievance\\_mechanisms\\_may2008fnl.pdf](https://www.globalcompact.de/migrated_files/wAssets/docs/Menschenrechte/Ocai/workingpaper_41_rights-compatible_grievance_mechanisms_may2008fnl.pdf).
- Organisation internationale pour les migrations (OIM). Operational Guidelines for Businesses on Remediation of Migrant-Workers Grievances (Directives opérationnelles pour les entreprises en matière de réparation des griefs des travailleurs migrants), 2021. Disponible à l'adresse : <https://publications.iom.int/books/operational-guidelines-businesses-remediation-migrant-worker-grievances#:~:text=The%20Operational%20Guidelines%20for%20Businesses,concerns%20of%20migrant%20workers%20in>
- HCDH, Rapport de la phase III du projet sur la responsabilité et les voies de recours (2020). Disponible à l'adresse : <https://www.ohchr.org/fr/business/ohchr-accountability-and-remedy-project-iii-enhancing-effectiveness-non-state-based-grievance#documents> Voir en particulier : Rapport de la phase III du projet sur la responsabilité et les voies de recours (PRVR) [https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/ARP\\_III.aspx#documents](https://www.ohchr.org/FR/Issues/Business/Pages/ARP_III.aspx#documents)
- Shift, Remediation, grievance mechanisms and the corporate responsibility to respect human rights. Shift workshop report no. 5 (Shift, Réparation, mécanismes de gestion des griefs et responsabilité des entreprises en matière de respect des droits de l'homme. Rapport de l'atelier Shift n° 5). Disponible à l'adresse [http://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift\\_remediationUNGP\\_2014.pdf](http://shiftproject.org/wp-content/uploads/2014/05/Shift_remediationUNGP_2014.pdf).
- Ethical Trade Initiative (Initiative pour un commerce éthique), Access to remedy: Practical guidance for companies (Accès au recours : guide pratique pour les entreprises). Disponible à l'adresse [www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/Access%20to%20remedy\\_0.pdf](http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/Access%20to%20remedy_0.pdf).
- Commission internationale de juristes, Mécanismes efficaces de règlement des plaintes au niveau opérationnel (2019). Disponible à l'adresse <https://www.icj.org/wp-content/uploads/2019/11/Universal-Grievance-Mechanisms-Publications-Reports-Thematic-reports-2019-ENG.pdf>.

### Mécanismes de gestion des griefs – études de cas

- CSR Europe, *Assessing the Effectiveness of Company Grievance Mechanisms* (Évaluer l'efficacité des mécanismes de gestion des griefs des entreprises), 2013. Disponible à l'adresse : <https://static1.squarespace.com/static/5df776f6866c14507f2df68a/t/5e666810b7c6ef5fcd9bf296/1583769622168/MOC-A+Report.pdf>
- Human Rights Council (Conseil des droits de l'homme), *Piloting principles for effective company/stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned (Principes directeurs pour des mécanismes efficaces de gestion des griefs entre entreprises et parties prenantes : rapport sur les leçons apprises)*. Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie (A/HRC/17/31/Add.1). Disponible à l'adresse <https://undocs.org/fr/A/HRC/17/31/Add.1>. Également publié sous le nom de Caroline Rees. *Piloting principles for effective company–stakeholder grievance mechanisms: A report of lessons learned*. Harvard Kennedy School Corporate Social Responsibility Initiative (Initiative pour la responsabilité sociale des entreprises de la Harvard Kennedy School), 2011. Disponible à l'adresse <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/documents/ruggie/grievance-mechanism-pilots-report-harvard-csri-jun-2011.pdf>

- Ergon Associates, Handbook effective Grievance Mechanisms (Manuel consacré aux mécanismes efficaces de gestion des griefs), 2021. Disponible à l'adresse : <https://english.rvo.nl/sites/default/files/2022/02/Handbook%20Effective%20Grievance%20Mechanisms%20-%20Fund%20for%20Responsible%20Business%20FVO.pdf>
- Pacte mondial Réseau Australie, Effective Modern Slavery Grievance Mechanisms (Mécanismes efficaces de gestion des griefs relatifs à l'esclavage moderne), 2021. Disponible à l'adresse : [https://unglobalcompact.org.au/wp-content/uploads/2021/03/4261-UNGC-Grievance-Mechanisms-GUIDANCE-DOC\\_28pp-9-FA.pdf](https://unglobalcompact.org.au/wp-content/uploads/2021/03/4261-UNGC-Grievance-Mechanisms-GUIDANCE-DOC_28pp-9-FA.pdf)
- Fair Labor Association (Association de travail équitable), *Mapping study on seasonal agriculture workers and worker feedback and grievance mechanisms in the agricultural sector (Étude cartographique sur les travailleurs agricoles saisonniers et les mécanismes de retour d'information et de gestion des griefs des travailleurs dans le secteur agricole)*, 2018. Disponible à l'adresse : [https://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/grievance\\_mechanism\\_mapping\\_study\\_report\\_final.pdf](https://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/grievance_mechanism_mapping_study_report_final.pdf)
- Migrant Justice et le Conseil des normes de Milk with Dignity. Premier rapport biennal de Milk with Dignity : 2018-2019 (2020). Disponible à l'adresse : <https://milkwithdignity.org/sites/default/files/2020MDReport.pdf>

#### **Travailler avec des tiers**

- The SDG Partnering Guidebook (Guide du Partenariat ODD). Disponible à l'adresse : [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf)
- Ethical Trading Initiative, NGO leadership in grievance mechanisms and access to remedy in global supply chains (Initiative pour un commerce éthique, Leadership des ONG en matière de mécanismes de gestion des griefs et d'accès aux recours dans les chaînes d'approvisionnement mondiales), 2018. Disponible à l'adresse [www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared\\_resources/ngo\\_leadership\\_in\\_gms\\_and\\_remedy\\_paper.\\_eti\\_revised\\_feb\\_2018.pdf](http://www.ethicaltrade.org/sites/default/files/shared_resources/ngo_leadership_in_gms_and_remedy_paper._eti_revised_feb_2018.pdf).

## Annexe 2 : considérations spécifiques par type de partenaire

D'autres considérations spécifiques peuvent s'appliquer à certains types de partenaires, notamment aux fournisseurs de technologies, aux organisations communautaires et organisations de base, aux syndicats et aux organisations confessionnelles.

### **... Fournisseurs de technologies**

- L'organisation maîtrise les PDNU et les critères d'efficacité des mécanismes de gestion des griefs.
- L'organisation s'engage à respecter [les principes WEST \(Worker Engagement Supported by Technology, Implication des travailleurs soutenue par la technologie\)](#) ou comprend parfaitement l'importance de développer des solutions technologiques qui utilisent une conception inclusive et centrée sur les travailleurs et qui impliquent ceux-ci dans leur mise en œuvre.
- La solution technologique proposée peut s'adapter au genre, au handicap, aux traumatismes ou à d'autres facteurs pour les groupes vulnérables ou marginalisés, et elle est disponible dans les langues comprises par les groupes touchés.
- La solution technologique proposée peut intégrer des mesures visant à préserver l'anonymat des détenteurs de droits et autres parties prenantes et à les protéger contre le risque de représailles.
- L'organisation démontre une compréhension nuancée de la façon dont les besoins technologiques peuvent varier en raison de facteurs économiques, structurels, culturels ou autres propres à la ou aux juridictions où le mécanisme de gestion des griefs sera mis en œuvre.
- L'organisation possède une expérience préalable de la consultation des détenteurs de droits et parties prenantes concernées (travailleurs, communautés touchées, OSC) dans la ou les juridictions où le mécanisme de gestion des griefs sera mis en œuvre et utilise notamment, le cas échéant, les outils/platformes numériques privilégiés des détenteurs de droits dans le cadre des processus de collecte de données (par exemple, réseaux sociaux ou applications de messagerie populaires dans la ou les juridictions locales).
- La solution technologique proposée est conforme à la législation relative à la confidentialité et à la protection des données, et les risques de cybersécurité sont traités efficacement.
- L'organisation dispose d'experts internes ou externes disponibles sur le terrain ou basés dans le(s) fuseau(x) horaire(s) approprié(s) en vue de soutenir le déploiement de la plateforme technologique et de résoudre les problèmes techniques qui se présentent.

### **... Organisations confessionnelles**

- Certaines organisations confessionnelles peuvent conditionner l'accès à son aide et à son soutien aux seuls bénéficiaires qui acceptent de devenir membres de la confession. Ces politiques peuvent être contraires aux principes des critères d'efficacité des PDNU selon lesquels les mécanismes de gestion des griefs doivent être accessibles, équitables et compatibles avec les droits. Par conséquent, il faut veiller à ce que ces organisations aient prévu des processus permettant de demander aux bénéficiaires leur consentement informé.

## Annexe 3 : réseaux et bases de données

Les réseaux et bases de données suivants peuvent contribuer à identifier les partenaires potentiels de la société civile.

### Réseaux internationaux

- **Organisation internationale du travail (OIT)** : l'OIT collabore avec des organisations non gouvernementales, notamment des ONG internationales et des syndicats, dans l'objectif de promouvoir un travail décent. Elle possède une solide expérience dans la coopération avec la société civile, les gouvernements et le secteur privé en faveur de la promotion des droits de l'homme. Le bureau national ou régional compétent de l'OIT peut être en mesure d'aider votre organisation à établir des contacts avec des partenaires potentiels de la société civile. Plus d'informations : <https://www.ilo.org/pardev/partnerships/civil-society/lang--en/index.htm>.
- **Programme CREST de l'Organisation internationale pour les migrations (OIM)** : Instaurée par l'OIM, l'initiative CREST aide les entreprises à faire respecter les droits de l'homme et du travail des travailleurs migrants dans le monde. Le programme CREST de l'OIM possède une solide expérience dans la coopération avec le secteur privé, les OSC et les gouvernements sur les questions relatives aux entreprises et aux droits de l'homme. Le projet local ou régional CREST de l'OIM peut être en mesure de soutenir votre organisation. Plus d'informations : <https://crest.iom.int/>.
- **Les réseaux du Pacte mondial des Nations unies** : le Pacte mondial des Nations unies désigne la plus grande initiative mondiale consacrée au développement durable des entreprises. Il réunit des entreprises et d'autres organisations qui prennent des mesures pour atteindre les Objectifs de développement durable. La base de données des organisations faisant partie du réseau du Pacte mondial des Nations unies comprend des ONG locales et internationales et est disponible [ici](#).
- **Le réseau Namati Legal Empowerment Network** : ce réseau de défenseurs de base de la justice réunit des avocats et assistants juridiques communautaires, des militants des droits de l'homme, des défenseurs, des éducateurs, des chercheurs et d'autres groupes qui soutiennent les communautés et les individus dans l'exercice de leurs droits. La liste des organisations membres est disponible [ici](#).
- **Fédération internationale pour les droits humains (FIDH)** : la FIDH désigne une fédération internationale d'ONG travaillant sur les questions des droits de l'homme, notamment sur les droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels. Pour obtenir de plus amples informations sur le réseau des organisations membres dans chaque région, consultez le site web de la FIDH : <https://www.fidh.org/fr/qui-sommes-nous/la-federation-internationale-pour-les-droits-humains/>
- **Modern Slavery Map (Carte de l'esclavage moderne)** : cette carte interactive des ONG, fonds, entreprises commerciales/sociales et initiatives qui collaborent avec le secteur privé pour lutter contre la traite des êtres humains permet de filtrer les organisations selon leur type, thème, secteur, service ou situation géographique : <https://www.modernslaverymap.org/>.

### Réseaux régionaux

- **ILO AP Migration Asia Pacific Migration Network (réseau de l'OIT pour la migration en Asie-Pacifique)** : L'OIT dispose d'un réseau d'organisations travaillant dans le domaine de la migration dans la région Asie-Pacifique. Ce réseau peut être consulté ici : <https://apmigration.ilo.org/network/organizations>
- **Migrant Forum in Asia (Forum des migrants en Asie)** : Le MFA est un réseau régional d'ONG, d'associations et de syndicats de travailleurs migrants et de défenseurs en Asie qui œuvrent à la protection et à la promotion des droits et du bien-être des travailleurs migrants. Le MFA intervient comme facilitateur et intermédiaire dans la communication et la coordination entre ses organisations membres et ses défenseurs. Plus d'informations : <https://mfasia.org/>
- **Centro Regional de Empresas y Emprendimientos Responsables (CREER)** : Le CREER est un centre régional d'apprentissage sud-sud et d'échange de connaissances sur les questions liées aux entreprises et aux droits de l'homme. Il dialogue avec les gouvernements, les entreprises, les syndicats et la société civile d'Amérique latine dans le cadre d'une initiative multipartite visant à soutenir les efforts des gouvernements et des entreprises afin de protéger, promouvoir et respecter les droits de l'homme. Pour obtenir plus d'informations, consultez : <https://www.creer-ihrb.org/>

- **Forum de l'Organisation de la société civile en Afrique de l'Est (FOSCAE)** : Le FOSCAE est une organisation-cadre chapeautant les ONG et OSC d'Afrique de l'Est. Il possède par ailleurs des liens étendus avec d'autres réseaux en Afrique, notamment le Southern African Development Cooperation Council of NGOs (Conseil des ONG pour la coopération au développement de l'Afrique australe), l'African CSO Platform on Principled Partnerships (Plateforme africaine des OSC sur les partenariats fondés sur des principes) et le Forum de la société civile de l'Afrique de l'Ouest. Pour obtenir plus d'informations, consultez : <https://eacsof.net/>

#### Annexe 4 : établir et mettre en œuvre un partenariat efficace

##### **Concevoir la portée préliminaire du partenariat**

Commencez par identifier **le besoin, l'opportunité ou le problème** qui pourrait être réglé(e) par le partenariat et envisagez ce qui pourrait être réalisé avec les partenaires adéquats réunis autour de la table. Au lieu de chercher à savoir « ce que l'entreprise peut retirer du partenariat », réfléchissez à « ce que le partenariat pourrait lui apporter en vue d'améliorer l'efficacité du mécanisme de gestion des griefs ».

Les partenariats créent de la valeur en réunissant des ressources et des perspectives variées. Cependant, les rôles et intérêts différents de chaque partie peuvent également engendrer des conflits ou empêcher le partenariat d'atteindre ses objectifs si ceux-ci ne sont pas examinés et traités avec soin dès le début. Lorsque les acteurs du secteur privé cherchent à consulter la société civile, les rôles et les intérêts de chaque partenaire doivent être alignés. En particulier, examinez l'écosystème au sein duquel le secteur privé et la société civile collaborent, ainsi que les avantages/valeurs du partenariat pour chaque partenaire individuel.<sup>24</sup> Dans ce contexte, deux questions fondamentales se posent :<sup>25</sup>

1. **L'avantage de la collaboration** : pourquoi une collaboration nous permettrait d'accroître nos performances de manière significative ?
2. **Le delta du partenariat** : quel impact supplémentaire spécifique pourrions-nous obtenir ?

Le tableau 2 ci-dessous répertorie les rôles et ressources complémentaires potentiels des entreprises et de la société civile pouvant être pris en considération dans la formulation de valeur du partenariat potentiel.

**Tableau 2 – Rôles complémentaires potentiels des entreprises et de la société civile**

	Société civile (OSC, OC, ONG)	Entreprises
<b>Rôles et intérêts potentiels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir un soutien et des services aux personnes dans le besoin ou aux exclus de la société, en particulier aux groupes défavorisés, marginalisés ou vulnérables.</li> <li>• Assurer une représentation adéquate et faire respecter les droits des groupes défavorisés, marginalisés ou vulnérables.</li> <li>• Promouvoir les droits, l'équité et le développement social et environnemental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engranger un bénéfice financier pour les actionnaires, propriétaires ou investisseurs.</li> <li>• Produire et distribuer des biens et des services pour satisfaire les besoins et la demande du public.</li> <li>• Limiter les risques juridiques et financiers ainsi que les risques liés à la réputation pouvant découler de potentielles violations des droits ou du non-respect des politiques de diligence raisonnable en matière de droits de l'homme, d'esclavage moderne et/ou de critères ESG, et assumer ses responsabilités relatives aux entreprises et aux droits de l'homme.</li> </ul>
<b>Ressources offertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Légitimité, influence et capital social auprès des détenteurs de droits et des parties prenantes touchées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources financières et accès à l'expertise commerciale et technique (par ex. marketing et formation).</li> </ul>

<sup>24</sup> Guide du partenariat ODD, page 34.

<sup>25</sup> *Ibid.* Ce cadre a été développé par The Partnering Initiative et World Vision.

	Société civile (OSC, OC, ONG)	Entreprises
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès aux connaissances techniques des communautés touchées, ainsi qu'à l'expérience et aux compétences sur le terrain.</li> <li>• Connaissance approfondie des détenteurs de droits et des parties prenantes et communautés touchées, et accès à ceux-ci.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitude axée sur le marché, les solutions et les résultats.</li> <li>• Les grandes entreprises multinationales et nationales peuvent exercer un pouvoir de marque et un effet de levier importants.</li> </ul>

### **Structurer et mettre en œuvre un partenariat**

Une fois le processus de sélection et d'évaluation du partenariat terminé, les partenaires potentiels peuvent commencer à définir la portée du partenariat. Cet exercice itératif doit permettre aux deux parties de s'entendre sur la vision et la finalité communes de la collaboration et de concilier les intérêts et objectifs des parties. Une fois que les parties se sont mises d'accord sur la vision globale, elles peuvent préciser et détailler les rôles et les responsabilités de chacune d'entre elles, ainsi que les ressources qu'elles apporteront au partenariat. Chaque partenariat sera doté d'une structure unique adaptée à son objectif. La mise en œuvre des structures suivantes contribuera à maintenir le partenariat sur la bonne voie :

- **Structures de gouvernance, de gestion et de fonctionnement** – décidez ensemble du mode de gestion du partenariat, des organes ou personnes qui superviseront son fonctionnement et auront un pouvoir de décision, ainsi que des rôles et responsabilités des équipes ou personnes chargées des tâches quotidiennes. Instaurez également un mécanisme d'examen et de suivi. La structure du partenariat doit en effet inclure un mécanisme de suivi, car un examen et un suivi continus seront importants pour garantir l'efficacité du partenariat et identifier de manière proactive tout problème susceptible d'entraver son efficacité. Les partenariats sont animés par la relation complexe et dynamique entre les partenaires, et leur portée peut donc requérir une adaptation si les circonstances évoluent. Dans le contexte des OSC, il peut être nécessaire de s'adapter à la rotation du personnel, de gérer les capacités et de garantir la transparence de la communication. Par conséquent, il est primordial de surveiller la mise en œuvre du partenariat et de faire remonter les enseignements tirés afin d'améliorer son efficacité.
- **Théorie du changement et indicateurs de réussite** – définissez la logique qui sous-tend la manière dont les activités du partenariat exerceront un impact et convenez d'indicateurs clés de performance clairs pour mesurer les progrès accomplis dans ce cadre. Pensez aussi à convenir des résultats et des activités clés du partenariat. Cet aspect peut évoluer au fil du temps, en fonction des résultats d'examen et de suivi du partenariat.
- **Financement et ressources** – veillez à ce que les besoins de financement soient clairs, que les sources de financement soient assurées et que les deux parties comprennent quelles ressources elles sont censées apporter au partenariat.

Selon le contexte du partenariat, il peut s'avérer utile de prévoir les documents et politiques clés suivants :

#### **Boîte à outils : documents et politiques clés**

- **Un protocole d'entente, une lettre d'intention ou un accord-cadre** qui exprime la vision et les objectifs globaux du partenariat, mais qui ne possède généralement pas de valeur légale. Ce document peut également inclure les engagements et les attentes de chaque partie.
- **Un accord de non-divulgation** selon lequel les parties conviennent que les informations sensibles et confidentielles pouvant être obtenues dans le cadre du partenariat ne peuvent, en règle générale, pas être divulguées à des tiers ou au public.
- **Des accords contractuels** contraignants, comme des contrats de financement ou de services.
- **Un cadre de référence** pour les organismes multipartites, c'est-à-dire un document définissant les rôles et les responsabilités de l'organisme.
- **Un plan de travail** qui comprend les activités prévues et les indicateurs clés de performance. Ce document doit être « vivant » et évoluer avec les résultats des activités d'examen et de suivi qui ont été menées.
- **Une politique de confidentialité et de protection des données**, c'est-à-dire une politique qui s'engage à respecter la confidentialité et l'anonymat des détenteurs de droits tout au long du processus, ainsi que des conseils sur le stockage sécurisé des données et informations relatives au partenariat et au fonctionnement du mécanisme de gestion des griefs.
- **Une politique en matière de conflits d'intérêts**, qui définit les principes applicables lorsque le partenaire fait face à des intérêts concurrents pouvant aller à l'encontre des objectifs du partenariat, et qui prévoit des procédures visant à résoudre ces conflits.

#### ***Garantir des résultats durables pour le partenariat***

Les mécanismes de gestion des griefs étant généralement utilisés pour une période indéterminée, il est important d'assurer la pérennité des résultats du partenariat. Lorsque le partenariat prend fin, il convient d'élaborer un plan permettant de maintenir l'efficacité du mécanisme de gestion des griefs. Ce plan peut inclure les actions suivantes :

- assurer les activités du partenariat en interne ;
- fonder une entité distincte chargée de mener les activités du partenariat ;
- pour les programmes de formation et les campagnes de sensibilisation, mettre en place un plan de formation des formateurs afin d'apprendre aux travailleurs à dispenser des séances de formation de pairs à pairs.