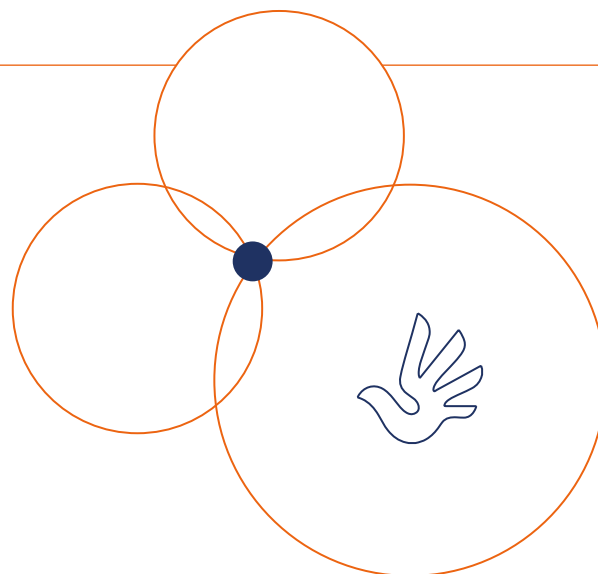


Les droits humains dans et par les partenariats multipartites (PMP)

Contenu



1. Introduction et vue d'ensemble → 2

2. Accords relatifs aux droits de la personne humaine → 2

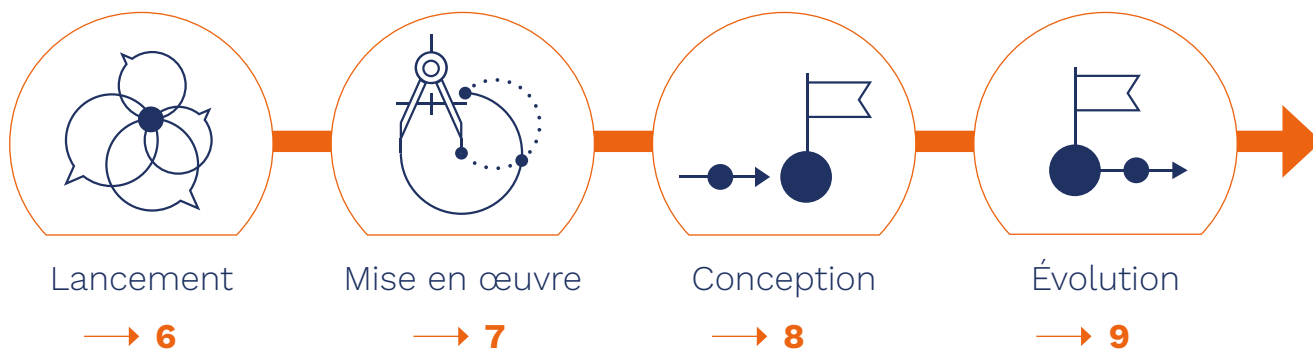
3. Principes des droits humains dans les PMP → 4

Égalité de traitement et
égalité des chances
→ 4

Participation et
appropriation
→ 5

Obligation de rendre
compte et transparence
→ 5

4. Intégration des droits humains à chaque phase d'un PMP → 6



5. Conclusions et perspectives → 10

6. Autres sources utiles → 11

1. Introduction et vue d'ensemble

Les partenariats multipartites (PMP) constituent une forme de coopération rassemblant des acteurs d'au moins trois secteurs différents (secteur public, société civile, secteur privé et monde scientifique) qui collaborent sur un pied d'égalité sous une forme organisée et axée sur le long terme afin de fournir une contribution d'intérêt général (Partenariats 2030).

Il existe une multitude de PMP qui diffèrent par leurs objectifs, leur méthodologie, leurs mécanismes de financement, leur structure de gouvernance et leurs partenaires. Leur action peut intervenir du niveau local jusqu'au niveau mondial. Certains PMP œuvrent à une mise en œuvre plus rapide des normes environnementales et sociales le long des chaînes d'approvisionnement mondiales, d'autres élaborent des normes et réalisent des programmes de certification quand d'autres encore créent des plateformes de dialogue et d'échange d'opinions.

Les violations des droits humains et l'exclusion de détenteurs de droits sont des causes fréquentes de constitution de PMP par des groupements d'intérêts qui tentent de résoudre ainsi leur problème. Il

importe toutefois de remarquer que le travail des PMP ne remplace en aucune façon l'obligation des États à protéger les droits de la personne.

Bien des activités types des PMP, telles que leur engagement en faveur de l'égalité de traitement et d'une participation paritaire aux décisions, sont directement ou indirectement liées aux droits humains. À l'instar de toute autre organisation et de toute autre entreprise, les PMP sont tenus de respecter et d'appliquer ces droits. Intégrer les normes et principes relatifs aux droits humains contribue de façon décisive à la crédibilité et légitimité durables – et, par là, à la réussite à long terme – d'un partenariat multipartite.

Ce guide souhaite sensibiliser les PMP aux questions des droits humains et les aider à inclure les questions de ces droits tant dans leurs programmes de travail respectifs que dans leur structure de gouvernance et d'organisation et dans leurs processus internes. S'il ne traite ni tous les aspects des principes des droits humains ni tous les outils, il entend montrer à l'aide d'exemples parlants comment parvenir à une telle intégration.

2. Accords relatifs aux droits de la personne humaine

Les droits humains sont des droits fondamentaux inaliénables appartenant à toute personne, indépendamment de son âge, de son origine nationale, de sa langue, de sa religion, de son appartenance ethnique ou d'un autre statut. Ils sont universels, c'est-à-dire qu'ils sont les mêmes pour tous et qu'ils s'appliquent à tout moment en tout point du monde.

La Déclaration universelle des droits de l'homme proclamée par les Nations unies en 1948 n'est pas contraignante en vertu du droit international, mais son contenu a été développé, précisé et repris dans des traités internationaux, des conventions régionales relatives aux droits de l'homme, des constitutions nationales et des normes juridiques (encadré A). Adoptés tous deux en 1966, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC) forment le socle de la protection internationale des droits humains (encadrés B, C). Sept autres textes traitent des droits de différents groupes sociaux (encadré D). L'Organisation internationale du travail (OIT) a adopté des normes fondamentales du travail et proclamé la Déclaration des principes et droits fondamentaux au travail (encadré E). Les instruments régionaux

relatifs aux droits de l'homme reflètent les aspects de ces droits qui sont particuliers à certaines régions, aidant par là à appliquer des normes et standards internationaux au niveau régional (encadré F). Les principes directeurs et les directives fixent des standards pour la direction responsable des entreprises et l'application du devoir de diligence en matière de droits humains dans le secteur privé. (Encadrés G, H).

Ces textes formulent des normes en matière de droits humains qui ont été ratifiées par presque tous les États membres des Nations unies. Les différents États sont tenus de respecter ces droits, de protéger leurs citoyen-ne-s de la violation de ces droits et de créer les conditions nécessaires à leur réalisation.

Le fait est que des textes nécessaires à la protection des droits de l'homme existent. Toutefois, au moins dans certaines parties du monde, l'application de nombre d'entre eux est insuffisante et mal surveillée – un problème auquel de nombreux PMP se voient confrontés. Les PMP peuvent, en intégrant les droits humains dans leur vision et leurs objectifs et programmes de travail, apporter une contribution essentielle à la défense et l'application des droits humains.



Accords internationaux

A. La Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) : La Déclaration universelle des droits de l'homme décrit dans ses articles les fondements de la coexistence humaine, tels que la dignité, la liberté et l'égalité ; elle postule les droits revenant à toute personne, tels que le droit à la vie, l'interdiction de l'esclavage et de la torture ainsi que les droits des individus et de la collectivité, y compris la liberté de circulation. Elle indique des « libertés constitutionnelles » de même que des libertés spirituelles, civiles et politiques, telles que la liberté de pensée, de conscience, de religion et d'opinion ou encore la liberté de réunion et d'association. Elle retient en outre des droits économiques, sociaux et culturels et inclut le droit aux soins médicaux. La Déclaration prescrit le droit à un niveau de vie suffisant et à une assistance supplémentaire en cas d'invalidité physique ou d'incapacité ainsi que le droit à une aide et à une assistance pour les mères et les enfants. La légitimité fondamentale des droits humains y est inscrite, de même que certaines mesures de répression des violations des droits humains et des mesures générales d'exercice de ces droits. En outre, la Déclaration universelle des droits de l'homme impose des devoirs à chaque individu, fixe des limitations à l'exercice par chacun de ses droits et inscrit des devoirs fondamentaux de l'individu envers la communauté.

B. Pacte international relatif aux droits civils et politiques (PIDCP, 1966) : Les droits civils et politiques doivent protéger les citoyen·ne·s d'immixtions de l'État dans leur vie privée, droits et libertés. Le PIDCP énonce des droits protégeant l'intégrité personnelle et des droits politiques tels que le droit à l'intégrité physique, le droit à la liberté personnelle, les droits de procédure, les droits de participation, l'interdiction de la discrimination et les droits des minorités.

C. Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC 1966) : Les droits économiques, sociaux et culturels doivent protéger les citoyen·ne·s contre l'exploitation et leur assurer un droit à des moyens d'existence. Ce pacte englobe le droit au travail, le droit à des conditions de travail justes et sûres et le droit de former des syndicats. Il inclut aussi le droit à l'éducation, à la sécurité sociale, à un état maximal de santé,

à un niveau de vie suffisant, à la protection de la famille et à celle des femmes enceintes et des enfants.

D. D'autres conventions internationales incluent des accords spéciaux sur l'abolition de la discrimination raciale, de la discrimination des femmes, des enfants et des personnes en situation de handicap et sur l'interdiction de la torture et des déplacements forcés.

E. Les normes fondamentales du travail adoptées par l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail contiennent des accords particuliers pour les travailleur·euse·s du pays et pour les travailleur·euse·s migrants.

F. Les instruments régionaux relatifs aux droits de l'homme recouvrent les conventions et accords adoptés par des États africains, américains, arabes et européens de portée régionale.

Deux textes fondés sur des accords existants revêtent une importance particulière au regard des droits humains et de l'économie :

G. Les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme sont un instrument mondial de prévention et réparation des atteintes aux droits de l'homme liées à des activités économiques. Ils énoncent les obligations et responsabilités qu'ont les entreprises à respecter les droits humains et à assumer leur devoir de diligence en matière de droits humains.

H. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent un code de conduite international complet visant à promouvoir la gestion responsable des entreprises. Ils reflètent les recommandations d'action données par les États membres en matière d'action responsable des entreprises et portant sur les droits humains, les droits du travail, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateur·rice·s, la révélation d'informations, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité.



Quand on parle de partenariats multipartites et de droits humains, il est important de veiller à la distinction entre **détenteurs de droits (right holders) et parties prenantes** : Les **détenteurs de droits** sont des acteurs détenant des droits humains reconnus internationalement, par exemple par des accords tels que le CEDAW (Comité pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes), l'UNDRIP (Déclaration des Nations unies sur les droits des peuples autochtones) ou les Directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers.¹ Par définition, une **partie prenante** désigne « tous les individus

ou représentant·e·s d'un groupe qui ont un intérêt économique pour une décision donnée. Cela comprend aussi les personnes qui influent ou peuvent influencer sur une décision et les personnes qui en sont concernées ». ² Tous les détenteurs de droits ont par principe intérêt à une décision ou un développement. En revanche, tous les détenteurs de droits ne sont pas habilités, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas de droit légal de participer à un processus de prise de décision et/ou à mettre en œuvre une décision et/ou à pouvoir tirer profit d'un partenariat.³

3. Les principes des droits humains dans les partenariats multipartites

En se fondant sur les instruments évoqués, les Nations unies ont formulé des principes pour les droits de l'homme afin d'aider les États membres à faire face à leurs devoirs. Ces principes doivent

encadrer l'élaboration, la conception, la mise en œuvre et le suivi des PMP afin que les droits humains soient intégrés de façon appropriée et explicite dans leur travail.

Égalité de traitement et égalité des chances

La planification, la mise en œuvre et le suivi de partenariats multipartites impliqueront toutes les parties prenantes, lesquelles doivent participer sur un pied d'égalité et profiter également du partenariat.

parties prenantes très différentes, aux positions, pouvoirs, intérêts et compétences variables disposent d'une égalité d'accès et de possibilités égales.

Les parties prenantes pertinentes seront déterminées soigneusement à l'aide d'analyses ad hoc ; les structures et procédures seront conçues en gardant constamment à l'esprit l'objectif de parité et d'égalité de traitement. De nombreux partenariats se montrent créatifs et trouvent, avec l'aide des partenaires et des parties prenantes, des solutions pour inclure toutes les participant·e·s à tous les processus même par delà de grandes distances, à travers plusieurs secteurs et en surmontant les barrières linguistiques et autres obstacles. Les PMP s'investissent souvent beaucoup pour que des

Par exemple, dans des partenariats travaillant sur des normes, les risques peuvent être répartis très inégalement. L'introduction de normes de production pour les produits du commerce équitable ou des produits agricoles biologiques expose les petites exploitations agricoles à de plus grands risques que les chaînes de supermarché. Il est donc important de rechercher en continu si les répercussions et les risques sont répartis inégalement entre les partenaires et les moyens d'y remédier si tel est le cas. Là est la clé de l'égalité des chances et de l'égalité de traitement.

- 1 Lovera, S. 2016. *On Stakeholders, Rightsholders and Conflicts of Interest in Agenda 2030*. Global Forest Coalition.
- 2 Hemmati, M. 2002. *Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability—Beyond Deadlock and Conflict*. Londres : Earthscan, page 2.
- 3 Cf. aussi *Global Compact Network Germany & twentyfifty* (2014) pour un débat sur les détenteurs de droits, les groupes concernés et les parties prenantes du point de vue des entreprises, page 12 et suiv.



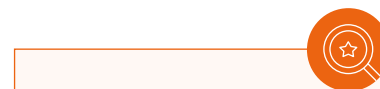
Exemple : ProPlanteurs est un projet multipartite visant à renforcer les petites exploitations paysannes et à leur donner accès aux chaînes d'approvisionnement mondiales. Ce projet commun est mis en œuvre par l'initiative de PMP « Forum pour un cacao durable » en coopération avec le gouvernement allemand et le gouvernement ivoirien. ProPlanteurs soutient les petites exploitations paysannes productrices de cacao et leurs coopératives à travers des

programmes de formation et de coaching. Il conforte en outre les femmes à créer des « comités des femmes » pour générer leurs propres revenus. À travers ces deux activités, il entend améliorer l'égalité des chances pour tous les partenaires et parties prenantes et faire en sorte que tous les acteurs fassent connaître et apportent leurs intérêts et préoccupations à égalité de droits.

Participation et appropriation

Un PMP doit donner à toutes les parties prenantes la possibilité de participer utilement aux processus de planification et de décision et aux activités de réalisation et d'apprentissage du partenariat. La conception, gestion ou promotion des PMP est souvent le fait de personnes qui se spécialisent dans les méthodes et formats permettant et encourageant une participation et appropriation égalitaires. En outre, bien des PMP font appel à des expert·e·s externes pour la conception et l'accompagnement des processus afin de garantir une participation appropriée aux structures et processus internes de gouvernance et aux projets de mise en œuvre.

En appuyant les groupes de parties prenantes quand ils s'efforcent de participer, par exemple en réalisant des ateliers préparatoires spéciaux à l'intention de la population locale, des jeunes ou des femmes,



Exemple : La Commission mondiale des barrages (CMB) a fait œuvre de pionnier des processus multipartites mondiaux en donnant naissance à un processus participatif aux nombreuses facettes, intervenant à plusieurs niveaux, afin que soient élaborées des directives fondamentales sur la réalisation des projets de barrages et sur la gestion de conflits récurrents autour des projets de barrage à travers le monde.

on peut contribuer au fil du temps à renforcer ces parties prenantes et à assurer une participation uniforme et sur un pied d'égalité.

Obligation de rendre compte et transparence

Les PMP se doivent de travailler et de planifier en étant transparents tant à l'égard de leurs partenaires et d'un grand cercle de parties prenantes engagées que vis-à-vis du grand public. Cette exigence de transparence peut à l'occasion se heurter à celle de la confidentialité, par exemple au moment d'élaborer des concepts ou de développer des modèles d'affaires ou encore au regard de contrats passés avec des partenaires. Le principe de base est de tenter d'assurer le plus grand degré de transparence possible et ce, en veillant à informer et expliquer raisonnablement pourquoi certains documents sont soumis à l'obligation du secret. Les réunions et

délibérations internes des PMP veillent souvent au respect des règles de Chatham House par lesquelles les participant·e·s se garantissent mutuellement de garder le secret sur ce qui a été dit.

Le mécanisme de plaintes est une partie importante de l'obligation de rendre des comptes : que peuvent faire les partenaires et parties prenantes si un partenariat ne respecte pas leurs droits ? Les PMP à disposer d'un mécanisme de plaintes ne sont pas encore nombreux, mais de plus en plus d'entre eux sont en train d'élaborer de tels systèmes.



Exemple : La **Fair Wear Foundation** (FWF) est un partenariat qui s'engage pour des chaînes d'approvisionnement textiles équitables et durables, depuis la production locale jusqu'aux marques mondiales. Dans son mécanisme de plaintes, elle dispose d'un service local qui enregistre les plaintes du personnel du pays dont elle vérifie la crédibilité. Si la FWF estime qu'il y a lieu d'agir, elle informe dans la semaine les personnes dont émane la plainte qu'il est donné suite à leur requête. L'entreprise ou la marque est informée de l'affaire et tenue d'en informer le fournisseur concerné. Ce dernier doit se manifester auprès de la FWF sous huit jours et remettre un rapport. Après concertation avec les

parties, la plainte est traitée selon un concept élaboré par la FWF. Si la plainte est justifiée, un catalogue de mesures visant à éliminer les irrégularités est composé et convenu. L'application des mesures de réparation est surveillée par la marque concernée et vérifiée par la FWF. Ce mécanisme exploite l'influence dont disposent les grandes marques mondiales pour s'attaquer aux problèmes situés au niveau de la production locale. Bien sûr, la FWF ne détient pas de mandat lui permettant d'imposer quoi que ce soit comme un gouvernement pourrait le faire, mais son influence est assez grande pour répondre aux dénonciations d'abus au poste de travail par les ouvrier·ère·s.

4. Intégration des droits humains à chaque phase d'un partenariat multipartite

On peut aussi envisager d'intégrer les droits humains dans les PMP en intervenant à des phases types du partenariat. D'une part, le développement d'une idée de PMP peut avoir pour moteur le désir d'agir sur les questions des droits humains et/ou d'intégrer ces questions dès la phase initiale d'un PMP. D'autre part, il est possible et souhaitable que tous les

PMP prennent en compte et incluent les droits humains au cours de leurs phases de lancement, de conception, de mise en œuvre et d'évolution et, plus encore, qu'ils les intègrent dans leur mécanismes de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Pour mener et appuyer cette entreprise, nous indiquons ci-après quelques réflexions et outils.⁴

Phase 1 : Lancement

L'enjeu de la première phase d'un partenariat multipartite en préparation est de dégager une compréhension claire du problème, d'analyser le contexte et de faire adhérer les principaux acteurs. C'est aussi le moment où les premières idées communes naissent et sont ensuite mises à l'épreuve en débattant avec un cercle grandissant

de parties prenantes. Il est indispensable de constituer un noyau de parties prenantes engagées qui entrent dans un échange d'opinions informel, approfondissent le dialogue, se rapprochent les unes des autres et nouent des relations afin que le partenariat s'établisse.

⁴ La méthode MEL (Monitoring, Evaluation, Learning) est évoquée à la phase 3, car l'appréciation des connaissances acquises est d'une importance particulière pour le développement ultérieur d'un PMP (voir phase 4). La méthode MEL devrait systématiquement être incluse dans le travail de toutes les phases d'un PMP, de même que dans l'organisation interne, les procédures internes et les activités de mise en œuvre. Elle est aussi utile pour examiner les questions des droits humains et leurs solutions possibles à toutes les phases de développement et de mise en œuvre d'un partenariat.

Pour intégrer les droits humains dans la phase de création d'un PMP, les questions suivantes seront examinées lors de l'analyse des parties prenantes et du contexte et dans le cadre du dialogue naissant :

- Quels sont les droits humains concernés, ou pertinents dans le contexte du PMP ?
- En quels points du domaine d'action visé par le PMP existe-t-il des failles dans l'application des droits humains ? Quelles en sont les raisons ?
- Comment le PMP peut-il contribuer à l'application des droits humains et prévenir les violations de ces droits ?

Les principes des droits humains devraient être pris en compte au moment d'élaborer la structure et le programme de travail d'un partenariat. On veillera ici aux aspects suivants :

- Il faut clarifier la façon dont la structure et le programme de travail d'un PMP peuvent refléter les principes des droits humains ;
- Il faut élucider la façon de surmonter les déséquilibres de pouvoir (base du pouvoir et gradation du pouvoir) et les inégalités dans l'accès aux informations et aux connaissances ;
- Il faut s'assurer que les parties prenantes concernées et les ouvrier·ère·s des pays de production seront impliqués à égalité de droits ;
- Il faut faire en sorte que toutes les parties prenantes et le grand public soient informés sur le PMP de façon aussi précoce et exhaustive que possible ou qu'ils puissent accéder sans problème aux informations relatives au PMP.

Outils et mesures utiles

- Réalisation d'une analyse des parties prenantes telle que toutes les parties soient incluses ; facilitation d'une participation effective par le soin apporté à la **détermination des parties prenantes** et par une **analyse des parties prenantes**.
- Analyse de pouvoir : détermination des sources de pouvoir existantes et manquantes parmi les différentes parties prenantes à l'aide d'une analyse de pouvoir (outil : **formes de pouvoir**).
- Prise en compte des rapports pertinents émanant d'institutions en charge des droits de l'homme aux Nations unies, d'organisations non gouvernementales, de médias indépendants et de scientifiques ainsi que d'analyses de plaintes.



Exemple : L'**Alliance pour des textiles durables** est un partenariat multipartite comptant quelque 135 membres du secteur privé, des milieux politiques, de la société civile, des syndicats et des organisations normatives. Son but proclamé est d'améliorer les conditions régnant le long des chaînes d'approvisionnement textiles, depuis la production de la matière première jusqu'à l'élimination des déchets en passant par le recyclage. À cet égard, il s'agit d'éliminer les violations des droits des ouvrier·ère·s et d'appliquer les droits humains et les normes sociales.

Le partenariat a pour stratégie d'appuyer ses membres par la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles. Pour atteindre ses objectifs, l'Alliance suit les recommandations de l'OCDE relatives à l'application du devoir de diligence (due diligence) des entreprises dans l'industrie de l'habillement et de la chaussure. En outre, l'Alliance appuie les objectifs individuels des partenaires qui passent par un processus d'audit et de traçabilité. La « performance » est elle aussi publiée.

Le lancement du partenariat s'est accompagné d'un vaste processus de consultation, d'ateliers dédiés à des thèmes spécifiques permettant de discuter avec des parties prenantes individuelles, et de groupes de travail multipartites permanents. Ainsi, l'Alliance a non seulement pris en compte les préoccupations de tous les groupes d'intérêt, mais elle a aussi pu puiser dans les connaissances existantes et se fonder sur le travail que les syndicats, les organisations de la société civile et les institutions de défense des droits de l'homme ont déjà réalisé en vue d'améliorer la condition des ouvrier·ère·s de l'industrie textile.

- Analyse des risques et **étude d'impact** pour évaluer les répercussions antérieures ou futures éventuelles sur les droits humains.
- Élaboration d'une stratégie de reddition des comptes pour le partenariat ; elle s'accompagne d'une obligation de transparence vis-à-vis des parties prenantes et du grand public en matière de planification et de prises de décision et comprend la publication transparente des procès-verbaux de réunion et des renseignements financiers.

Phase 2 : Conception

Lors de la phase 2, les partenaires doivent jeter les bases de la collaboration dans le cadre de laquelle ils entendent réaliser les changements qu'ils recherchent. L'important à ce stade est d'élaborer un programme de travail dans lequel les acteurs s'entendent sur des objectifs, jalons et indicateurs de réussite communs. C'est à la phase 2 que sont fixés les fonctions et l'engagement des partenaires et que sont structurés les processus de gestion, de décision et de communication. Il est recommandé de consigner tous ces points par écrit dans un contrat de partenariat.

Points importants pour la prise en compte systématique des droits humains dans cette phase

- On réfléchira à nouveau aux questions et risques relatifs aux droits humains qui ont été identifiés et on conviendra de la façon dont le partenariat veut les traiter. Face à des violations de droits telles que le travail des enfants ou l'absence de liberté d'association par exemple, les partenariats doivent déterminer comment ils veulent y remédier de façon directe ou indirecte. Si un partenariat ne peut pas relever tous les défis posés par la protection des droits humains (ou du moins de tous les droits à la fois), il peut toutefois trouver des leviers efficaces à manœuvrer.
- Comment concevoir les projets du partenariat pour qu'ils appuient les droits humains ? Les PMP peuvent-ils influencer sur les gouvernements, les entreprises privées ou d'autres acteurs de manière à ce que ceux-ci s'emploient à protéger les droits humains et à mettre fin aux violations de ces droits ?
- Les PMP doivent observer leur propre configuration interne et développer des structures et processus qui assurent une participation et appropriation à égalité de droits pour tous les partenaires et parties prenantes afin que les intérêts de tous les participant·e·s soient représentés et que tous en profitent également.

On peut faire appel à des expert·e·s en droits humains pour qu'ils apportent leur soutien à ces analyses et à l'élaboration de stratégies.

Outils et mesures utiles

- Fédération des partenaires dans des ateliers ou des groupes de travail permanents afin de parvenir à une vision commune de ce qui peut être fait pour améliorer l'application des droits humains et thématiser davantage les violations des droits humains.
- (Nouvelle) vérification de tous les programmes et feuilles de route du PMP au regard des principes des droits humains et des exigences en matière de droits humains, ce qui comprend les propositions soumises par les partenaires et parties prenantes.
- Intégration de la dimension du genre dans les **partenariats multipartites**.
- Respecter leurs obligations de diligence sur le plan des droits humains est d'une importance particulière pour les entreprises du secteur privé, surtout si elles s'engagent dans des PMP. Les principes directeurs de l'OCDE sont un outil utile au sujet de l'obligation de diligence des entreprises et de l'action responsable des entreprises ([Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises](#))⁵

Pour intégrer toutes les parties prenantes concernées dans un PMP, les structures et processus de gouvernance développés doivent assurer une participation à égalité de droits des parties prenantes. On y parvient par une représentation équitable des parties prenantes dans les organes de décision, par la création de différentes chambres dont chacune représente les différentes parties prenantes ou par l'installation de structures parallèles dans tous les pays partenaires. Dans les cas où il n'est pas possible d'inclure toutes les parties prenantes dans les structures de gouvernance, la mise en place à grande échelle de processus de consultation avec tous les titulaires de droits et parties prenantes, y compris la population locale, la population indigène, les femmes, les jeunes et autres groupes souvent exclus, peut aider à intégrer tous les points de vue, intérêts et préoccupations dans le partenariat.

⁵ L'OCDE a également rédigé un guide pour une conduite responsable des entreprises qui a vocation à les aider à remplir leurs obligations de diligence dans certains secteurs et certaines chaînes d'approvisionnement : minéraux, agriculture, habillement et chaussure, matières premières et finances. Ces publications et outils et d'autres encore sont consultables sur le site web de l'OCDE à l'adresse <https://mneguidelines.oecd.org/>.

De plus, les instruments et méthodes suivants peuvent servir à garantir une participation à l'égalité de droits, la transparence et la reddition des comptes.

- Plateformes de dialogue et forums réunissant les parties prenantes de tous les pays partenaires d'un PMP ;
- Formations portant sur les droits humains devant sensibiliser à cette thématique et contribuer au renforcement des capacités, avec la collaboration possible d'organisations des droits de l'homme ;
- Publication de supports d'information dans toutes les langues pertinentes ;
- Accessibilité des réunions et concertations au public, ce qui comprend la publication des procès-verbaux de réunion et des rapports financiers dans toutes les langues pertinentes.



Exemple : La structure de gouvernance du **Forest Stewardship Council (FSC)** se compose de l'assemblée générale, du conseil d'administration, du comité des stratégies et normes et de la direction générale. Les membres de FSC International viennent de toutes les parties du monde et représentent le Sud global et le Nord global. En fonction de leur intérêt principal, ils postulent à une candidature dans l'une des trois chambres, la chambre sociale, la chambre environnementale ou la chambre économique. Un rôle clé de ces chambres est de donner à toutes les parties prenantes une voix égale dans les processus décisionnels et les délibérations.

Par exemple, chaque chambre du FSC détient 33,3 % des voix dans toutes les affaires du FSC. Dans chaque chambre, la pondération des voix est telle que le Nord et le Sud détiennent chacun 50 % des voix. Le conseil d'administration se compose de douze représentant·e·s élus pour un mandat de quatre ans, chaque chambre y envoyant quatre représentant·e·s. Le comité des stratégies et normes est chargé d'élaborer ou remanier les directives, normes, procédures, etc. du FSC. Il se compose de six membres du FSC, chacune des trois chambres en envoyant deux, dont un·e représentant les pays du Sud et un·e représentant les pays du Nord.

Phase 3 : Mise en œuvre

Quand les partenariats multipartites entament leurs travaux, les activités convenues sont réalisées en suivant la feuille de route préparée et les rôles fixés. Il est habituellement nécessaire à ce stade de faire preuve d'une certaine dose de souplesse, car la phase initiale s'accompagne de nombreux apprentissages dès qu'il s'agit de transcrire les plans dans la réalité. Pour que la mise en œuvre ait lieu, il faut que le financement et les structures de décision et de gestion du PMP soient établis. Il faut

en outre renforcer la gestion de la communication et des parties prenantes, parce que le partenariat peut être davantage exposé à la vue du public à cette phase et qu'il doit généralement gérer un afflux d'autres partenaires et parties prenantes qui souhaitent intégrer le PMP. Dans l'idéal, à la phase 3, on créera un espace de réflexion et d'apprentissage basé sur un système de suivi institutionnalisé, ce qui permettra d'adapter les plans en conséquence.⁶

⁶ En réalité, les PMP devraient appliquer le système MEL (Monitoring, Evaluation and Learning) en continu à toutes les phases du partenariat, car ce système apporte un appui structuré et systématique à leurs travaux. MEL peut de fait devenir « l'une des ressources les plus précieuses, le meilleur moyen d'apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et les changements à apporter. Le suivi accompagné d'une réflexion fait partie intégrante de la gestion adaptative et est essentiel pour les boucles d'apprentissage concevant des activités ». (Brouwer et al 2016, p. 37).

Questions et réflexions utiles au regard de l'intégration des droits humains dans la phase de mise en œuvre des PMP

- Quelles précautions ont été prises pour prévenir toute répercussion négative non intentionnelle ?
- Comment assurer la surveillance de l'impact du PMP ? Le suivi devant conduire à renforcer les parties prenantes concernées, il serait bon de les impliquer.
- Comment intégrer les droits humains dans le système de suivi ?
- Comment assurer l'accès de toutes les parties prenantes concernées aux PMP correspondants pour signaler des abus ?

Outils et mesures utiles

- Instauration d'un mécanisme de plaintes qui donne aux parties prenantes et détenteurs de droits concernés la possibilité de signaler les abus et d'accéder à des solutions tout en garantissant que les informateur·rice·s ne se mettent pas en danger (voir plus haut : mécanisme de plaintes de la Fair Wear Foundation).
- Inclusion de mécanismes de lutte contre la corruption.
- Mise en place d'un système de suivi, évaluation et apprentissage (système MEL) qui en appelle à tous les membres, partenaires et instances publiques pour qu'ils s'impliquent dans le processus d'apprentissage. Faire une rétrospective des activités et de leurs résultats, produits et impacts. Un tel système devrait intégrer des indicateurs des droits humains (p. ex. disponibilité, accessibilité, acceptabilité et qualité – AAAQ⁷). Cela devrait se faire en étroite concertation avec toutes les parties prenantes – en incluant les ouvrier·ère·s et les syndicats de tous les pays de la chaîne d'approvisionnement – et avec la population locale et les organisations de la société civile.
- Observation des recommandations, outils pratiques et exemples indiqués dans le guide [Résultats et mesure des résultats des partenariats multipartites](#).



Exemple : Le [Marine Stewardship Council](#) distingue les produits de la pêche durable par son label MSC. La certification est uniquement attribuée aux pêcheries et partenaires commerciaux qui satisfont aux critères fixés dans le standard environnemental du MSC pour la pêche durable et le standard de traçabilité du MSC pour les chaînes d'approvisionnement transparentes et traçables. La certification du MSC repose sur un système d'« évaluation par des tierces parties », c'est-à-dire que le MSC n'évalue pas lui-même les pêcheries ou entreprises de la chaîne d'approvisionnement, mais qu'il confie l'évaluation et la vérification à des expert·e·s indépendant·e·s. Des mesures de sécurité supplémentaires protègent l'intégrité du système de certification. En font partie un comité de surveillance externe, des formations obligatoires pour les expert·e·s, la publication des rapports de certification des pêcheries et la réalisation d'évaluations par les pairs pour les certifications des pêcheries.

Comme de nombreux autres PMP à but normatif, le Marine Stewardship Council est membre de l'[ISEAL Alliance](#), une organisation associative d'envergure mondiale au service d'initiatives crédibles pour la durabilité ; celle-ci vérifie et perfectionne l'élaboration et l'application de standards de durabilité.

⁷ Voir [Danish Institute for Human Rights' AAAQ Toolbox](#) (depuis 2012).



Phase 4 : Évolution

L'objectif de la phase 4 est de pérenniser la réussite d'un partenariat multipartite et d'identifier des potentiels de multiplication et de mise à l'échelle. Il est important de maintenir la dynamique du processus de changement par le biais d'une gouvernance transparente, de la communication et d'une mise en œuvre conjointe. En outre, partant des résultats du système de suivi et évaluation et des connaissances acquises, les partenaires réfléchiront à la façon dont le partenariat devra évoluer à l'avenir. On pourrait élargir l'impact du partenariat en l'engageant dans de nouvelles régions et consolider la réussite du PMP en accueillant de nouveaux partenaires et en déployant de nouvelles activités supplémentaires.

Les questions et réflexions à cette phase pourraient se pencher sur les aspects suivants :

- Comment consolider et étendre les acquis obtenus en matière de droits humains ?
- Intégration des droits humains. C'est un aspect essentiel quelle que soit l'évolution future d'un PMP. De plus, on pourra recourir ici aussi aux réflexions et outils cités plus haut pour les phases 1 à 3.

Outils et mesures utiles

- Réflexion et apprentissage continu en matière de droits humains et accentuation de l'application des droits humains par la tenue régulière d'ateliers de réflexion réunissant tous les détenteurs de droits et parties prenantes ainsi que la population locale dans tous les États membres.⁸
- Évaluation externe de l'intégration des droits humains par des expert·e·s externes et inclusion

Exemple : L'Initiative pour la transparence des industries extractives, ITIE est un exemple de référence concernant l'évolution continue d'une norme. Depuis sa création en 2003, l'ITIE est passée d'une initiative visant à mettre à jour les flux financiers à une norme complète sur la transparence. Les États appliquant la norme ITIE rendent publiques les informations relatives aux licences, à la propriété économique et aux contrats du secteur extractif donné de même que les dépenses consacrées à la protection de l'environnement et au développement social. Des organisations de la société civile à l'organisation et au financement solides, appuyées par un système de vérification robuste, ont déclenché dans le conseil d'administration de l'ITIE un débat sur l'impact véritable du partenariat, ce qui a abouti à faire évoluer le partenariat en éliminant notamment ses failles existantes.

de ces questions dans leurs bases de rapports.

- Réalisation d'un « **scaling scan** » afin de déterminer les dimensions d'échelle pertinentes (allant par exemple de sujets techniques jusqu'à la sensibilisation en passant par la politique) et élaboration de stratégies de mise à l'échelle.
- Extension de la cartographie du PMP, élargissement de l'analyse des parties prenantes et identification de celles qui pourraient profiter des expériences d'un PMP. Échange de connaissances et des acquis de l'expérience .
- Poursuite des activités qui recherchent une participation et appropriation à égalité de droits. Renforcement des mécanismes de plaintes afin d'améliorer l'application des droits le long des chaînes d'approvisionnement.

⁸ Gordijn et al. 2018 ont commis un guide pratique sur les méthodes de réflexion.

5. Conclusions et perspectives

Des principes de droits humains tels que l'égalité de traitement, l'égalité des chances et la participation se retrouvent parfaitement dans la définition d'un partenariat multipartite, à savoir dans sa forme de coopération où les partenaires collaborent d'égal à égal.⁹ Il suffit ainsi de voir comment la coopération transparente et collective se déroule dans le partenariat suivant un processus d'apprentissage commun digne des approches modernes du travail en équipe, ou encore le développement organisationnel tel que la prise de décision agile. Des outils et guides portant sur l'emploi de ces approches dans les PMP peuvent appuyer l'intégration des droits humains dans les PMP, ainsi que leur application.

Comme nous l'avons indiqué au début, les PMP ne peuvent venir remplacer la responsabilité régulatrice de l'État ; des mesures contraignantes sont indispensables pour la réalisation de ces droits. Des études récentes sur les PMP et les droits humains se sont concentrées sur les PMP à but normatif et examiné en particulier leur effet sur l'obligation de diligence des entreprises.¹⁰ Certains PMP étudiés

semblent sensibiliser davantage aux questions des droits humains et aux obligations de diligence des entreprises et contribuer à la constitution de capacités et la création d'infrastructures et de méthodes qui aident à la réalisation de ces droits et obligations. Les PMP nécessitent des objectifs communs et des accords contraignants pour que les obligations de diligence des entreprises se réalisent.

En outre, ils ont besoin d'instruments tels que les mécanismes de plaintes et les possibilités de sanctionner les partenaires qui contreviennent aux accords passés dans le partenariat. Ce sont des éléments et outils qu'il faut favoriser et faire évoluer. Par ailleurs, des évolutions juridiques, telles que la nouvelle loi allemande sur les chaînes d'approvisionnement, ou des innovations techniques, telles que la technologie de la blockchain (ou chaîne de blocs) employée pour la traçabilité des chaînes d'approvisionnement, peuvent reconfigurer le contexte dans lequel les partenaires et les partenariats opèreront à l'avenir et aider les PMP à intégrer les droits humains dans tous les domaines d'action et les appliquer en conséquence.

⁹ Voir également la définition des PMP à <https://www.partnerschaften2030.de/en/was-ist-eine-map/>

¹⁰ Voir par exemple : KIT Royal Tropical Institute 2020. Evaluation of the Dutch RBC Agreements 2014–2020: *Are voluntary multi-stakeholder approaches to responsible business conduct effective?* Amsterdam; MSI Integrity 2020. *Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi-Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance*. Berkeley, CA; Verband Entwicklungspolitik und Humanitäre Hilfe (VENRO), Netzwerk für Unternehmensverantwortung (CorA) & Forum Menschenrechte 2020. *Anforderungen an wirkungsvolle Multi-Stakeholder-Initiativen zur Stärkung unternehmerischer Sorgfaltspflichten*. Berlin

6. Autres sources utiles

- Brouwer, H. & Brouwers, J. 2017. [MSP Tool Guide](#). CDI Wageningen
Ce manuel sur la conception et la promotion de partenariats multipartites efficaces – « MSP Guide on how to design and facilitate effective multi-stakeholder partnerships » – contient une compilation de 60 outils. Il est possible d'accéder individuellement à ces outils à travers le [site web](#).
- [AAAQ Toolbox](#) de l'Institut danois des droits de l'homme
AAAQ est l'acronyme de Availability, Accessibility, Acceptability, Quality. Cette boîte à outils aide à opérationnaliser les droits à l'eau, à l'assainissement, à l'alimentation, au logement, à la santé et à l'éducation. Elle propose une méthodologie commune à toutes les parties prenantes et des outils sur mesure pour les États, les détenteurs de droits, les entreprises, la société civile et les institutions nationales de défense des droits de l'homme.
- Gordijn, F. et al. 2018. [Reflection Methods–Practical Guide for Trainers and Facilitators](#).
How to make learning more meaningful. CDI Wageningen
Ce guide présente des méthodes qui facilitent les processus de réflexion sur les connaissances et expériences que les personnes acquièrent lors du renforcement des capacités ou pendant les processus d'apprentissage des PMP.
- CDI Wageningen: [Managing for Impact](#)
Portail donnant accès à des publications et sources Internet relatives à la planification, au suivi et à l'évaluation (PSE) et s'intéressant particulièrement à la gestion des répercussions des développements durables, avec une approche intégrée de la gestion des résultats et dans la perspective de motiver les personnes pour les processus axés sur l'apprentissage.
- Manuels, guides pratiques et outils auprès de [Partenariats2030](#), p. ex. : [Résultats et mesure des résultats des partenariats multipartites](#) (2018), [Le genre dans les partenariats multipartites](#) (2019), [Une prise de décision plus efficace et plus efficiente dans les partenariats multipartites](#) (2021).

D'autres conseils pratiques et études relatifs aux PMP se trouvent sur notre site web :
www.partenariats2030.org

Contact : info@partnerschaften2030.org

Ce document a été rédigé en collaboration avec Minu Hemmati, Heidi Feldt et le projet sectoriel Droits humains.

Date : juin 2021