



Association du Code de  
conduite international des  
entreprises de sécurité privées

# MANUEL

Élaboration et mise en œuvre par les entreprises  
de mécanismes de traitement de plaintes  
équitables, accessibles et offrant des mesures  
correctives efficaces







Association du Code de  
conduite international des  
entreprises de sécurité privées

# **MANUEL**

**Élaboration et mise en œuvre par les entreprises  
de mécanismes de traitement de plaintes  
équitables, accessibles et offrant des mesures  
correctives efficaces**

## Avertissement

Le contenu de cette publication peut être librement utilisé et reproduit à des fins éducatives ou à toutes autres fins non lucratives. Les bonnes pratiques et recommandations qui y figurent ne sont pas prescriptives. Chaque utilisateur devra juger de leur faisabilité, de leur utilité et de leur pertinence dans le cadre des activités qu'il mène et des environnements dans lesquels il opère. L'ICoCA ne pourra en aucun cas être rendue responsable des pertes ou dommages causés à des tiers qui pourraient résulter de l'application de ces recommandations.

# Sommaire

<b>1. L'OBJECTIF DE CE MANUEL</b>	<b>1</b>
<b>2. COMMENT UTILISER CE MANUEL ?</b>	<b>4</b>
<b>3. AIDE-MÉMOIRE POUR L'ÉLABORATION D'UN MTP</b>	<b>7</b>
<b>4. SYNTHÈSE – LE PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN MÉCANISME DE TRAITEMENT DES PLAINTES</b>	<b>10</b>
<b>Étape 1. La planification</b>	10
1.1 La planification interne et les consultations	10
1.1.1 Identifier les acteurs indispensables à l'élaboration du MTP	10
1.1.2 Consulter les acteurs externes concernés	10
1.1.3 Évaluer les besoins et les risques	10
1.2 Déterminer le positionnement du MTP à l'interne et à l'externe	11
1.2.1 Positionner le MTP par rapport aux autres procédures de l'entreprise	11
1.2.2 Déterminer les rôles et responsabilités internes	12
1.2.3 Établir un lien entre le MTP et son environnement externe	12
<b>Étape 2. L'élaboration et la sensibilisation</b>	14
2.1 Définir le champ d'application du MTP	14
2.1.1 Définir les critères d'éligibilité	14
2.1.2 Déterminer les actes susceptibles de faire l'objet d'une plainte	14
2.1.3 Déterminer la nature des plaintes couvertes par le MTP	14
2.1.4 Accepter les plaintes confidentielles	15
2.2 Faire du MTP un mécanisme accessible et équitable	15
2.2.1 Veiller à ce que le MTP soit juste et équitable	15
2.2.2 Faire du MTP un mécanisme accessible	15
2.2.3 La sensibilisation	16
<b>5. SYNTHÈSE – LE FONCTIONNEMENT D'UN MÉCANISME DE TRAITEMENT DES PLAINTES</b>	<b>17</b>
<b>Étape 3. Le traitement des plaintes</b>	17
3.1 Enregistrer, accuser réception et évaluer	17
3.1.1 Enregistrer une plainte	17
3.1.2 Accuser réception d'une plainte	17
3.1.3 Évaluer une plainte	17
3.1.4 Signaler une plainte à l'autorité compétente	18

3.2 Mener l'enquête et rassemble les preuves	18
3.2.1 Désigner les personnes en charge de l'enquête	18
3.2.2 Assurer la protection de la partie plaignante, de sa famille et de ses biens	19
3.2.3 Établir et documenter les circonstances entourant la plainte	19
<b>Étape 4. Mesures correctives, renonciation et appel</b>	<b>20</b>
4.1 Des mesures correctives efficaces	20
4.1.1 Déterminer les mesures correctives efficaces	20
4.1.2 Prendre des dispositions pour garantir le droit d'appel	20
4.2 Classer une plainte	20
4.2.1 Évaluer la nécessité de faire signer une renonciation à la partie plaignante	20
4.2.2 Classer une plainte	21
4.2.3 Évaluer le processus et en tirer des enseignements	21
<b>6. CONCLUSION</b>	<b>23</b>

# 1. L'objectif de ce manuel

## Le Code et le mandat de l'ICoCA

En tant que mécanisme de gouvernance et de surveillance du Code de conduite international des entreprises de sécurité privées (le « Code »), l'Association du Code de conduite international des entreprises de sécurité privées (« ICoCA » ou l'« Association ») supervise sa mise en œuvre, encourage les entreprises de sécurité privées à fournir des prestations de service responsables et œuvre au durcissement des normes en vigueur dans ce secteur d'activité.

Les entreprises membres de l'Association s'engagent à créer un mécanisme permettant de traiter les plaintes qui :

1. sont déposées par des tierces parties ou par des membres de son propre personnel;
2. relèvent d'un non-respect présumé des règles énoncées dans le Code ou encore d'une conduite inadmissible ou illicite présumée, dont des actes ou omissions commis en violation des principes énoncés dans le Code.

Le Code exige des entreprises qu'elles disposent d'un mécanisme de traitement des plaintes (MTP) équitable, accessible et susceptible d'offrir des mesures correctives efficaces.

### ENCADRÉ 1 : LES PARAGRAPHES 66 ET 67 DU CODE

§66. Les entreprises signataires mettront en place des procédures de traitement des plaintes émanant de leur propre personnel ou de tiers et portant sur une possible violation par l'entreprise des principes figurant dans le présent Code.

§67. Les entreprises signataires :

- a) mettront en place, à l'intention de leur personnel et de tiers, des procédures de soumission, à des personnes désignées, des allégations de conduite inadmissible et/ou illicite, ce qui englobe les actions ou omissions violant les principes énoncés dans le présent Code ; ces procédures seront équitables, accessibles et offriront des mesures correctives efficaces, dont des recommandations visant à la prévention d'occurrences futures. Elles faciliteront également le dépôt auprès d'individus désignés au sein de l'entreprise et, si nécessaire, des autorités compétentes, de déclarations par des personnes ayant des raisons de penser que des conduites inadmissibles ou illicites ou des violations du présent Code se sont produites ou sont sur le point de se produire ;
- b) publieront les détails de leur mécanisme de réception et d'instruction des plaintes sur un site Internet en accès public ;
- c) instruiront les allégations promptement et de façon impartiale, en respectant dûment leur confidentialité ;
- d) tiendront des registres de ces allégations, des résultats des procédures et des mesures disciplinaires, qu'elles communiqueront sur demande à l'autorité compétente, sauf si le droit applicable contient des dispositions spéciales d'interdiction ou de protection ;
- e) coopéreront aux enquêtes officielles ; elles ne feront pas obstruction et ne toléreront pas que leur personnel fasse obstruction à des témoins, des témoignages ou des enquêtes ;

- f) prendront les mesures disciplinaires appropriées, pouvant aller jusqu'au renvoi, s'il s'avère que des membres du personnel se sont conduits de façon illicite ou ont violé le présent Code ; et
- g) veilleront à ce que les membres de leur personnel dénonçant de bonne foi des manquements reçoivent la protection nécessaire contre toutes représailles motivées par leur témoignage, par exemple en les protégeant contre des mesures disciplinaires injustifiées ou autrement imméritées, et à ce que les cas signalés soient examinés et des mesures prises à leur sujet sans retard indu.

Les dispositions du Code sont le reflet des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGP), lesquels établissent des critères auxquels les entreprises doivent se conformer pour créer et mettre en œuvre leur MTP, quel que soit le secteur économique dans lequel elles évoluent.<sup>1</sup> En se dotant d'un mécanisme de ce type, les entreprises se mettent en conformité avec les obligations qui leur incombent en vertu du Code, du droit national et des normes et principes internationaux. Mais elles se donnent également la possibilité de bénéficier d'un certain nombre d'avantages commerciaux (pour plus d'informations, voir [l'annexe 4 : quelques arguments économiques du Guide d'interprétation](#)). Développer un MTP permet à l'entreprise de :

- rentrer dans un processus d'apprentissage systématique et d'amélioration permanente de ses performances;
- maîtriser les différends en identifiant précocement les conséquences néfastes de ses activités, les problèmes internes et externes ainsi que les éventuels dommages causés à des individus ou à des communautés;
- tirer profit d'un mécanisme rentable;
- renforcer les relations de confiance qu'elle entretient avec les parties prenantes externes;
- mieux prendre en compte les besoins de son propre personnel;
- mieux respecter ses obligations vis-à-vis de ses clients, mais aussi des normes nationales et internationales.

En vertu de [l'article 13 de ses statuts](#), l'ICoCA propose un dispositif susceptible d'aider les entreprises membres à honorer leurs engagements vis-à-vis du Code, et donc à créer et à mettre en œuvre un MTP qui y soit conforme. Ce manuel s'inscrit dans ce dispositif. Il indique clairement et objectivement les critères que l'Association utilise pour déterminer si un MTP est conforme au Code et s'il est apte à recevoir et à traiter des plaintes. Les entreprises membres peuvent accepter les plaintes qui leur sont directement adressées ainsi que celles qui leur sont renvoyées par l'Association après examen de leur MTP (voir [l'annexe 3 – le traitement des plaintes par l'ICoCA du Guide d'interprétation](#))

Dans de nombreux secteurs d'activité, les entreprises disposent d'outils susceptibles de les aider à créer et mettre en œuvre un MTP. Mais ces outils ne prennent en compte ni le caractère spécifique et complexe des activités que mènent les entreprises de sécurité privées (ESP), ni les principes définis dans le Code. Ce document se réfère donc aux outils existants dont la conception et la structure sont adaptées aux ESC tout en mettant en lumière les difficultés propres au secteur de la sécurité privée – sur la base des informations fournies par un certain nombre d'ESP qui élaborent ou utilisent déjà un MTP, mais aussi d'entretiens avec des experts et d'autres parties prenantes. Il a vocation à permettre aux entreprises membres de mettre en place plus aisément un mécanisme de traitement des plaintes efficace et conforme aux dispositions du Code.

<sup>1</sup> Pour plus d'informations sur les Principes directeurs de l'ONU, voir <https://icoca.ch/sites/default/files/uploads/guide-dinterpretation.pdf>.



Ce manuel est un « document vivant ». L'Association envisage de le réviser pour l'adapter aux difficultés opérationnelles que rencontrent les entreprises membres, à l'évolution du secteur ainsi qu'aux enseignements que l'Association tirera de son propre processus d'analyse et de traitement des plaintes.<sup>2</sup> Dans ce but, l'Association encourage les entreprises qui se sont dotées d'une MTP et ont utilisé ce manuel à lui faire part de leurs commentaires.

## ENCADRÉ 2. SYNTHÈSE DES CRITÈRES UTILISÉS PAR L'ASSOCIATION POUR JUGER DE LA CONFORMITÉ DU MTP D'UNE ENTREPRISE

**Le champ d'application.** Le MTP accepte-il les plaintes (1) déposées à la fois par son propre personnel et par des tierces parties ; (2) relatives à des actes ou à des omissions qui violent les principes établis dans le Code ; et (3) relatives à des actes ou à des omissions commis par son propre personnel et par celui de ses filiales et de ses sous-traitants ?

**L'équité.** L'entreprise (1) informe-t-elle régulièrement la partie plaignante de l'avancée de processus de traitement de sa plainte et fournit-elle un calendrier indicatif ; (2) permet-elle à la partie plaignante d'être accompagnée par un ami, un membre de la famille ou un conseiller ; et (3) a-t-elle établi un processus permettant aux parties plaignantes de faire appel ?

**L'accessibilité.** L'entreprise (1) a-t-elle publié des informations relatives à son MTP sur son site internet ; (2) propose-t-elle différents modes de dépôt de plainte ; (3) cherche-t-elle à lever les obstacles éventuels à l'utilisation du MTP (comme l'analphabétisme, le coût, la langue, etc.) ; et (4) a-t-elle établi un système permettant, à l'interne et à l'externe, de sensibiliser les éventuelles parties concernées au fonctionnement du MTP ?

**L'impartialité.** L'entreprise (1) a-t-elle assigné à des collaborateurs spécifiques la responsabilité de recevoir les plaintes, de les traiter et de mener les enquêtes connexes ; et (2) a-t-elle créé une entité indépendante de surveillance ?

**L'efficacité des mesures correctives.** L'entreprise (1) a-t-elle dégagé les ressources et mis en place le processus nécessaires à des enquêtes rapides et efficaces ; (2) cherche-t-elle à résoudre les plaintes en dialoguant avec la partie plaignante ; (3) met-elle en œuvre des mesures disciplinaires quand elles sont nécessaires ; et (4) veille-t-elle à ce que les jugements et arrêts soient appliqués ?

**La conservation des données.** L'entreprise (1) conserve-t-elle les données relatives à l'ensemble des plaintes, dont les allégations, les conclusions et les mesures disciplinaires ; et (2) procède-t-elle à une évaluation régulière du processus de traitement des plaintes et en tire-t-elle les enseignements qui lui permettront d'améliorer en permanence ce processus et d'éviter que des plaintes similaires soient à nouveau déposées ?

**Les rapports avec les autorités compétentes.** (1) L'entreprise dispose-t-elle d'un processus lui permettant de déterminer si une plainte doit être renvoyée ou signalée aux autorités compétentes ; et (2) ce processus est-il associé à une obligation de coopérer aux éventuelles enquêtes externes ainsi qu'une obligation (lorsque cela est autorisé et approprié) de présenter les données enregistrées à ces mêmes autorités compétentes ?

**La protection des parties plaignantes.** (1) L'entreprise dispose-t-elle d'un système visant à assurer la protection des parties plaignantes ; (2) ce système comprend-il des dispositifs empêchant le personnel d'influencer les témoins, les témoignages ou les enquêtes ; et (3) l'entreprise s'est-elle dotée d'une procédure de confidentialité ?

<sup>2</sup> L'article 13.3 des statuts de l'Association, « de temps à autre, le Comité publiera à l'intention des membres des recommandations sur les bonnes pratiques et sur le respect des paragraphes 66, 67 et 68 du Code, en se fondant sur une analyse des plaintes déposées auprès de l'Association et de celles adressées aux entreprises membres, et sur tout autre fait nouveau d'importance ».

## 2. Comment utiliser ce manuel ?

### À qui ce manuel est-il destiné ?

Ce manuel est un outil destiné aux entreprises membres – quelle que soit leur taille – qui fournissent des services de sécurité terrestre et/ou maritime dans des environnements complexes. Il pourra aussi s'avérer utile pour les entreprises qui se préparent à devenir membres de l'Association.

Outre les entreprises, d'autres acteurs – notamment les gouvernements et les organisations de la société civile – peuvent s'inspirer des recommandations figurant dans ce manuel pour évaluer les MTP, œuvrer à une compréhension commune ou identifier des synergies et des solutions pratiques pour travailler avec les entreprises. Ce manuel a en effet été conçu pour encourager la mise en place de bonnes pratiques permettant d'offrir aux parties plaignantes des recours efficaces.

### Qu'est-ce qu'une plainte ?

Les entreprises s'expriment en des termes variés pour décrire les différends qui peuvent les opposer à des individus ou à des groupes d'individus : « retour d'information », « préoccupation », « plainte », « non-conformité », « différend », « grief », « doléances », etc. Ce manuel utilise le mot « plainte ». Dans le cadre d'une plainte, la partie plaignante dénonce une conduite inadmissible ou illicite de l'entreprise concernée ou de membres de son personnel. Par « conduite inadmissible ou illicite », on entend ici – notamment – les actes ou omissions qui violent les principes du Code. Les plaintes peuvent porter sur des actes avérés ou potentiels ou se référer à des conduites inadmissibles ou illicites qui ne relèvent pas du Code.

Les entreprises doivent choisir des termes que toutes les parties, et particulièrement la partie plaignante, peuvent comprendre et accepter.

### Qu'est-ce qu'un mécanisme de traitement des plaintes ?

Un mécanisme de traitement des plaintes est un système par l'intermédiaire duquel une entreprise reçoit, traite et résout les plaintes. Le Code utilise les termes « procédures de plainte » ou « mécanisme de plainte » pour se faire référence à ce type de mécanismes. Les auteurs de ce document utilisent indifféremment les termes « procédure de traitement des plaintes » et « mécanisme de traitement des plaintes ».

Sur le plan pratique, les MTP jouent deux rôles distincts. (1) Ils sont conçus pour résoudre les plaintes et proposer des mesures correctives efficaces quand la partie plaignante a subi des dommages avérés. (2) Ils contribuent à l'identification des domaines dans lesquels l'entreprise doit améliorer ses performances ou modifier ses pratiques. Ces deux rôles sont particulièrement importants pour les entreprises membres qui opèrent dans des environnements complexes, lesquels n'offrent pas nécessairement aux parties plaignantes potentielles de possibilités d'obtenir réparation.

### Comment utiliser ce manuel ?

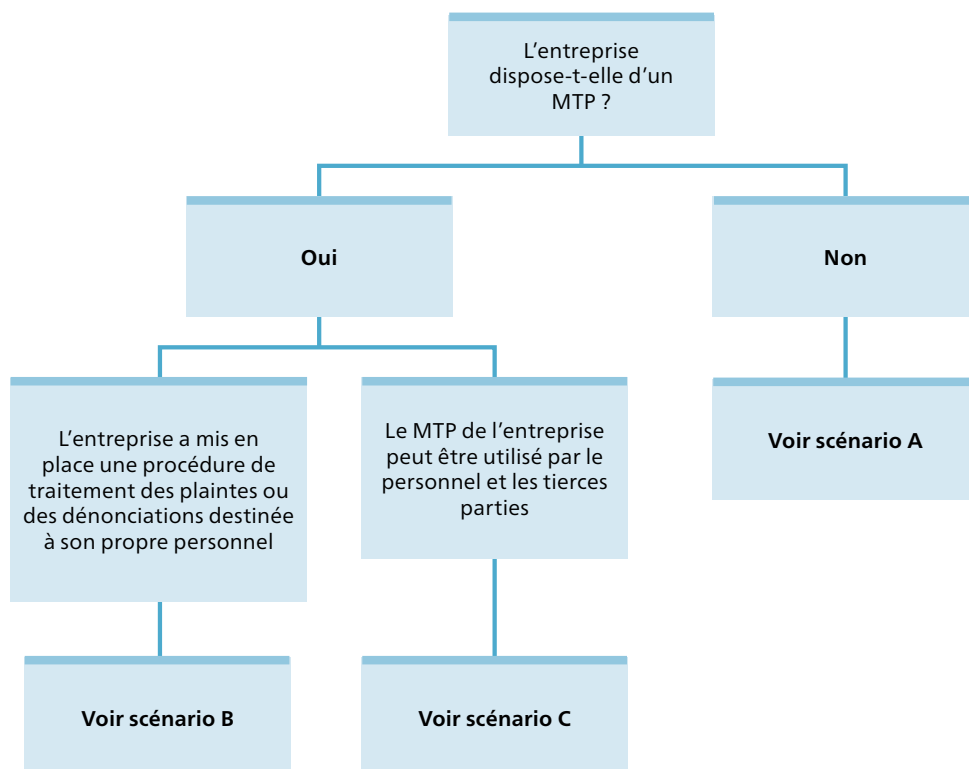
Il n'existe pas de solutions applicables à toutes les situations. Néanmoins, ce manuel et le [guide d'interprétation](#) qui lui est associé proposent un certain nombre d'approches envisageables et fournissent aux entreprises des recommandations portant sur chaque étape du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un

MTP. Il est important de signaler ici que les entreprises doivent évaluer leur MTP en permanence, notamment en recueillant l'opinion d'experts et d'autres tierces parties et en analysant périodiquement leur mécanisme dans le but d'y introduire les ajustements nécessaires. En outre, le MTP – même lorsqu'il a été correctement élaboré – n'est pas systématiquement le meilleur recours pour toutes les plaintes et pour toutes les parties plaignantes. Les entreprises doivent prendre en compte différents facteurs propres à chaque cas, par exemple le degré de gravité et la nature de la plainte, l'environnement dans lequel elles mènent leurs activités, le contexte social et culturel et l'implication présumée de membres de leur personnel dans les actes incriminés. Elles doivent enfin veiller à ce que l'utilisation du MTP par une partie plaignante ne compromette pas le droit de celle-ci à disposer d'un recours de nature judiciaire.

Ce manuel a été conçu pour satisfaire les besoins des entreprises qui élaborent ou révisent leur MTP ; chaque thème peut être parcouru séparément, mais il est également possible de mettre en œuvre l'ensemble des recommandations dans l'ordre où elles sont présentées. Les recommandations sont rassemblées dans un [aide-mémoire](#), dont l'ensemble des éléments (y compris les références externes) sont liés à la [synthèse figurant ci-après](#) et au [guide d'interprétation](#) (pour les références, voir [l'annexe 1 : guide des références du guide d'interprétation](#)).

Le logigramme et les scénarios présentés dans les pages suivantes ont été conçus pour aider les entreprises à utiliser efficacement les conseils dispensés.

### Logigramme 1 : les premières étapes de l'utilisation de ce manuel



## Scénario A

L'entreprise ne dispose d'aucune procédure permettant à son personnel ou à des tierces personnes de signaler d'éventuels actes répréhensibles ou problèmes. Elle doit donc commencer par [l'étape 1](#) de [l'aide-mémoire](#) et planifier l'élaboration de son MTP en prenant successivement en compte tous les éléments répertoriés. Elle doit ensuite travailler à la conception de son MTP et à la sensibilisation des personnes concernées conformément aux recommandations de [l'étape 2](#). Quand elle recevra les premières plaintes, elle pourra passer à [l'étape 3](#) et à [l'étape 4](#) de [l'aide-mémoire](#). Pour accéder à des informations complémentaires et à des explications, l'entreprise se référera au [guide d'interprétation](#), vers lequel pointent de nombreux liens ajoutés dans chaque étape de l'aide-mémoire.

## Scénario B

L'entreprise dispose d'une procédure de traitement des plaintes et/ou des dénonciations (par exemple une « hotline », un « service d'assistance téléphonique en matière de déontologie », une « ligne téléphonique gratuite pour le signalement des incidents », etc.) qui ne peut être utilisée que par son propre personnel. Les procédures de ce type ont généralement pour objectif de permettre aux collaborateurs de signaler des actes répréhensibles ou des problèmes liés à leur propre situation (ils peuvent par exemple être traités de manière inappropriée sur leur lieu de travail).

Dans ce cas, l'entreprise doit commencer le processus par [l'étape 1.2](#) de [l'aide-mémoire](#) et analyser l'ensemble des éléments répertoriés dans le but d'identifier les lacunes potentielles du champ d'application de sa procédure. Pour traiter les questions relatives à la réception des plaintes, elle doit ensuite axer son travail sur [l'étape 3](#) et [l'étape 4](#) de [l'aide-mémoire](#); elle pourra ainsi déterminer si sa procédure est conforme aux dispositions du Code et aux bonnes pratiques. Pour accéder à des informations complémentaires et à des explications, l'entreprise se référera au [guide d'interprétation](#), vers lequel pointent de nombreux liens ajoutés dans chaque étape de l'aide-mémoire.

## Scénario C

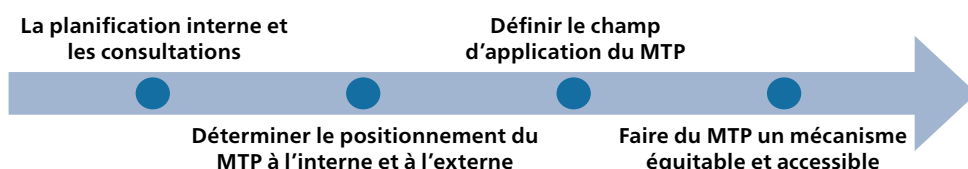
L'entreprise dispose d'un MTP fonctionnel qui peut être utilisé par son propre personnel et par des tierces parties pour déposer une plainte. L'entreprise peut commencer le processus par [l'étape 2.2](#) de [l'aide-mémoire](#) dans le but d'identifier les lacunes de son MTP, les éléments qu'il serait possible d'améliorer et les moyens de prévenir les plaintes et dommages futurs. [L'aide-mémoire](#) peut aussi aider l'entreprise à évaluer ses mesures d'amélioration permanente des performances, la qualité de la communication des résultats obtenus aux parties prenantes internes et externes ainsi que l'impact de ses campagnes de sensibilisation par la formation (voir [section 4.2.3](#).) Pour accéder à des informations complémentaires et à des explications, l'entreprise se référera au [guide d'interprétation](#), vers lequel pointent de nombreux liens ajoutés dans chaque étape de l'aide-mémoire.

## 3. Aide-mémoire pour l'élaboration d'un MTP

**Note explicative.** Toutes les étapes et cases sont liées aux explications données dans la [synthèse](#) ainsi que dans le [guide d'interprétation](#). Nous invitons le lecteur à cliquer sur les liens pour obtenir les informations complémentaires désirées.

### Aide-mémoire – Élaborer un mécanisme de traitement des plaintes

#### ÉTAPES 1 ET 2 : LA PLANIFICATION ET L'ÉLABORATION



#### 1.1 La planification interne et les consultations

- La direction est impliquée (10).
- Les collaborateurs indispensables à la réalisation du projet ont été consultés (10).
- Une équipe a été constituée et chargée de l'élaboration du MTP (10).
- L'entreprise a consulté des experts, des membres des communautés, des ONG, des syndicats et fédérations syndicales ainsi que d'autres parties concernées (10).
- Les besoins et problèmes internes de l'entreprise ont été identifiés et traités (10).
- Les éléments pertinents contenus dans les évaluations générales des risques auxquels l'entreprise est exposée ont été pris en compte (11).
- Les dispositions des lois nationales qui s'appliquent ont été identifiées (11).

#### 1.2 Déterminer le positionnement du MTP à l'interne et à l'externe

- Les liens qui unissent le MTP aux autres procédures internes ont été définis (12).
- Les rôles respectifs du siège social et des bureaux nationaux ont été déterminés (12).
- L'entreprise s'est assurée qu'un MTP sera mis en œuvre dans les filiales (12).
- Les responsabilités des différents collaborateurs ont été définies (12).
- Un(e) responsable des plaintes a été nommé et chargé de l'administration du MTP (12).
- Les collaborateurs responsables du MTP ont reçu une formation appropriée (12).
- Un mode de surveillance indépendant a été prévu (12).
- Les mécanismes communautaires de règlement des différends ainsi que l'ensemble des mécanismes (judiciaires et non judiciaires) de traitement des plaintes existants ont été identifiés (13).
- Le rôle des autres mécanismes judiciaires ou non judiciaires de règlement des griefs ainsi que leurs liens avec le MTP ont été analysés (13).

## 2.1 Définir le champ d'application du MTP

---

- Les critères d'éligibilité du mécanisme ont été définis (14).
- Les actes susceptibles de faire l'objet d'une plainte ont été déterminés (14).
- Le spectre des plaintes acceptables dans le cadre du MTP a été défini (14).
- Il est possible de déposer une plainte confidentielle (15).

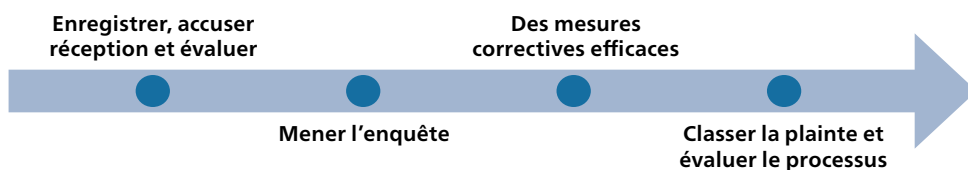
## 2.2 Faire du MTP un mécanisme accessible et équitable

---

- Le calendrier indicatif de chaque étape du processus a été défini (15).
- Une procédure a été établie pour veiller à ce que l'entreprise communique les informations nécessaires à la partie plaignante sous une forme compréhensible et appropriée (15).
- Les parties plaignantes ont le droit d'être accompagnées (15).
- Une procédure d'appel a été établie (15).
- Les parties plaignantes disposent de plusieurs modes de dépôt de plainte (16).
- Une procédure a été établie pour atténuer les obstacles potentiels à l'utilisation du MTP (16).
- Les informations sur le MTP et sur ses modalités d'utilisation ont été diffusées à l'interne et à l'externe. Un processus de sensibilisation continue a été planifié (16).

## Aide-mémoire – Le fonctionnement d'un mécanisme de traitement des plaintes

### ÉTAPES 3 ET 4 : LE TRAITEMENT ET LA RÉOLUTION



#### 3.1 Enregistrer, accuser réception et évaluer

- La plainte a été enregistrée (17).
- L'entreprise a accusé réception de la plainte dans les délais impartis (17).
- La plainte a été évaluée afin de déterminer la marche à suivre et la nécessité d'un renvoi à l'échelon hiérarchique supérieur (17).
- La plainte a été évaluée afin de déterminer s'il est nécessaire de la signaler aux autorités compétentes et si ce signalement est opportun (18).

#### 3.2 Mener l'enquête

- Un point focal a été chargé de la coordination de l'enquête (18).
- La protection de la partie plaignante, de sa famille et de ses biens est assurée (19).
- Les circonstances qui entourent la plainte ont été établies et documentées (19).

#### 4.1 Des mesures correctives efficaces

- Les mesures correctives envisageables ont été identifiées dans le cadre d'un dialogue avec la partie plaignante (20).
- Les mesures correctives proposées sont conformes aux droits humains (20).
- La partie plaignante sait et comprend qu'elle dispose de la possibilité de faire appel de la décision prise (20).

#### 4.2 Classifier la plainte et évaluer le processus

- Le caractère opportun et approprié de la signature d'une renonciation a fait l'objet d'une évaluation rigoureuse (20).
- La partie plaignante comprend et admet la signification du "classement de sa plainte" (21).
- Les mesures correctives ont été mises en oeuvre (21).
- Le fonctionnement du MTP et les enseignements à en tirer ont été analysés (21).
- Les performances du MTP ont été communiquées aux collaborateurs, aux autorités et au grand public (22).

## 4. Synthèse

# Le processus d'élaboration d'un mécanisme de traitement des plaintes

### Etape 1. La planification

#### 1.1 LA PLANIFICATION INTERNE ET LES CONSULTATIONS

##### 1.1.1 ■ Identifier les acteurs indispensables à l'élaboration du MTP

Le MTP doit impérativement être mis en œuvre à tous les échelons et dans toutes les activités de l'entreprise concernée, dont celles de ses filiales et de ses sous-traitants. Il convient donc de :

- **Obtenir l'adhésion de l'équipe dirigeante.** L'entreprise doit veiller à ce que les plus hauts échelons de sa hiérarchie apportent un soutien suffisant au MTP et que la mise en œuvre du mécanisme soit soigneusement gérée à tous les niveaux.
- **Organiser des consultations internes.** Il convient de consulter le plus grand nombre de collaborateurs possible, et ce dans le but de favoriser l'implication et d'obtenir le soutien du personnel au cours des phases d'élaboration et de mise en œuvre du MTP.
- **Constituer une équipe responsable de l'élaboration du MTP.** Il est indispensable que la personne ou l'équipe responsable de l'élaboration soit suffisamment expérimentée, qu'elle témoigne d'une véritable implication dans le processus et qu'elle dispose de compétences en gestion du changement.

##### 1.1.2 ■ Consulter les acteurs externes concernés

Pour s'assurer du fait que le MTP remplira sa fonction et facilitera effectivement le dépôt des plaintes, il est nécessaire de consulter tous ses utilisateurs potentiels, dont les acteurs externes. L'entreprise devra donc :

- **Préparer et mener des consultations externes.** L'entreprise doit identifier les acteurs externes concernés – dont les organisations non gouvernementales (ONG), les communautés ainsi que les syndicats et leurs fédérations – et organiser des consultations dans le but de concevoir un mécanisme plus efficace. Elle doit aussi modifier son MTP en fonction des données recueillies, ce qui permettra notamment d'augmenter la probabilité que ces acteurs utilisent le futur mécanisme.

##### 1.1.3 ■ Évaluer les besoins et les risques

Dans le cadre de l'élaboration de son MTP, l'entreprise doit procéder à une évaluation préalable des risques encourus par les éventuelles parties plaignantes, mais aussi de leurs besoins. Pour que le MTP remplisse sa fonction, elle doit également mesurer précisément « l'empreinte opérationnelle » de ses activités, les risques financiers, opérationnels et légaux auxquels elle est exposée ainsi que les facteurs qui pourraient porter atteinte à sa réputation. L'évaluation doit, en outre, prendre en compte les événements passés et présents qui pourraient influencer les risques et besoins ainsi que les différents niveaux de confiance. Il convient donc de :

- **Traiter les problèmes soulevés.** Il convient de traiter les problèmes qui peuvent surgir, et notamment de calmer les inquiétudes relatives au fait qu'un MTP officiel pourrait favoriser l'augmentation du nombre de plaintes. Tout le personnel doit être conscient des vertus du signalement précoce de problèmes.



- **Tenir compte de l'ensemble des risques auxquels l'entreprise est exposée.** Parmi ceux-ci, on peut mentionner les risques politiques, économiques, civils ou sociaux qui pourraient affecter l'entreprise ainsi que les risques relevant des droits humains ou de la sécurité qui pourraient provoquer ou aggraver des faits motivant une plainte. Il convient également de mesurer la capacité des autorités judiciaires locales à fournir des solutions et de veiller à ce que le MTP respecte les droits tant des parties plaignantes que des responsables présumés.
- **Respecter toutes les règles en vigueur sur le territoire de l'État** dans lequel l'entreprise mène ses activités.
- **Intégrer les facteurs de risque dans le processus d'élaboration du MTP.** Il convient de compiler les risques et besoins identifiés, d'évaluer les conséquences potentielles de chacun de ces facteurs sur le MTP et de modifier le mécanisme sur cette base. Il est particulièrement important de veiller à ce que le MTP soit conforme aux exigences dans les domaines suivants :
  - le nombre et le type de points d'accès ;
  - la coordination entre toutes les fonctions internes ;
  - les ressources mises à la disposition du personnel pour traiter les plaintes ;
  - les fonctionnalités du système de traçage ;
  - les stratégies de sensibilisation ;
  - la confidentialité ;
  - l'implication de mécanismes externes de règlement des griefs en cas de plainte grave ;
  - la gouvernance et la supervision internes.

## 1.2 DÉTERMINER LE POSITIONNEMENT DU MTP À L'INTERNE ET À L'EXTERNE

### 1.2.1 ■ Positionner le MTP par rapport aux autres procédures de l'entreprise

Le MTP doit être élaboré au sein de « l'écosystème » des procédures propres à chaque entreprise et tenir compte de la procédure de gestion des dénonciations déjà en place ainsi que de celles mises en œuvre par les ressources humaines pour s'assurer du fait que toutes les plaintes soient entendues et prises en compte. À cette fin, les entreprises doivent :

- **identifier les procédures existantes de gestion des plaintes**, parmi lesquelles :
  - un médiateur ou un processus de gestion des plaintes relevant des ressources humaines ;
  - une politique de « portes ouvertes » ou favorisant l'expression des problèmes ;
  - des syndicats ou processus liés aux relations entre partenaires sociaux ;
  - un mécanisme de traitement des plaintes déposées par les clients ;
  - un mécanisme de règlement des doléances exprimées par la communauté ;
  - des clauses relatives au règlement des différends insérées dans les contrats entre entreprises ;
  - un code de conduite des sous-traitants ;
  - un processus d'audit (et des entretiens avec les collaborateurs) ;
  - un service d'assistance téléphonique dédié à la chaîne logistique ;
  - un engagement des différentes parties prenantes (sur le terrain et au niveau politique) ;
  - un service d'assistance téléphonique pour les questions de déontologie et les dénonciations.

- **Garantir une bonne intégration du MTP.** Pour disposer d'un MTP coordonné et efficace, l'entreprise doit prendre en compte le fonctionnement des autres processus internes, les liens entre ces processus et le MTP ainsi que les lacunes existantes.

### 1.2.2 ■ Déterminer les rôles et responsabilités internes

Pour garantir le bon fonctionnement de son MTP, l'entreprise doit définir les rôles respectifs de son siège social, de ses opérations sur le terrain et de ses filiales, mais aussi les responsabilités des collaborateurs en charge du traitement des plaintes. Elle doit également prévoir un mode de surveillance indépendant du processus. L'entreprise doit donc :

- **Déterminer clairement les rôles respectifs de son siège social et de ses opérations sur le terrain.** L'entreprise doit établir de multiples points de dépôt de plainte et déterminer les liens qu'entreteniront les différents accès au MTP. Elle doit également déterminer les circonstances dans lesquelles une plainte sera transmise du terrain au siège.
- **Veiller à ce que les filiales mettent en œuvre le MTP.** On estime que la société mère doit assumer la responsabilité des éventuels dommages causés par les activités de ses filiales, ou encore que ces dommages résultent d'une insuffisance de ses procédures relatives à l'obligation de diligence. Dans le cadre de l'élaboration d'un MTP, il est donc indispensable de définir clairement les rôles et les responsabilités de la société mère et de ses filiales, et de prendre des dispositions relatives à la coordination de leur action en la matière.
- **Définir les rôles et responsabilités des collaborateurs en charge du MTP.** Les collaborateurs impliqués dans le MTP doivent se voir attribuer des rôles et des responsabilités claires, même au niveau des points d'accès. Ainsi, aucune plainte ne passera « entre les mailles du filet » et tous les acteurs sauront à qui les questions doivent être adressées.
- **Nommer un(e) responsable des plaintes.** Il ou elle sera en charge du fonctionnement de l'ensemble du processus de traitement des plaintes et responsable de la gestion du MTP pour l'entreprise.
- **Veiller à ce que le personnel reçoive une formation appropriée** et dispose des compétences et de l'expérience nécessaires.
- **Instaurer un système de surveillance indépendant sur le plan hiérarchique, pratique et opérationnel.** L'entreprise doit créer une entité indépendante chargée de la surveillance du processus. Celle-ci doit être dotée de responsabilités bien définies. Il peut s'agir d'un représentant de la direction, d'un comité de surveillance ou encore d'un comité permanent en charge des questions déontologiques. Les collaborateurs en charge du MTP doivent disposer de ressources suffisantes et fonctionner de manière autonome. Ils ne doivent pas entretenir de liens avec la partie plaignante pendant le processus de traitement de la plainte.

### 1.2.3 ■ Établir un lien entre le MTP et son environnement externe

Le MTP n'est que l'une des options à la disposition des personnes lésées qui souhaitent obtenir réparation. Il peut ne pas être la voie de recours la plus appropriée pour une partie plaignante, et ce pour différentes raisons. Son utilisation peut être compromise par la nature de la plainte, son contenu ou son degré de gravité ou encore par le niveau de crédibilité du mécanisme lui-même. L'entreprise doit avoir connaissance des autres mécanismes – mis à disposition par l'État ou par d'autres organisations – vers lesquels les parties plaignantes peuvent se tourner. Elle doit donc :

- **Identifier les mécanismes de traitement des plaintes** existant dans les zones géographiques où l'entreprise opère, dont ceux que proposent l'État ainsi que les organisations internationales et régionales. L'entreprise pourra aussi prendre en considération les dispositifs communautaires.
- **Procéder à une analyse du rôle des autres mécanismes.** L'entreprise doit analyser les autres modes de résolution proposés ainsi que leurs liens avec son MTP. Elle doit prendre connaissance des différentes règles imposées en la matière par leurs États territoriaux, contractants ou d'origine et évaluer leur impact sur le MTP. Elle peut également consulter d'autres entreprises ou des clients dans le but d'échanger des informations sur le fonctionnement des MTP.

## Etape 2. L'élaboration et la sensibilisation

### 2.1 DÉFINIR LE CHAMP D'APPLICATION DU MTP

#### 2.1.1 ■ Définir les critères d'éligibilité

Le MTP doit être accessible à un grand nombre de parties plaignantes internes et externes. Dans ce but, l'entreprise doit :

- **Définir les critères d'éligibilité.** La MTP doit accepter les plaintes déposées par ses propres collaborateurs et par des tierces parties (communautés, clients, autorités militaires et civiles, fournisseurs, syndicats, ONG, etc.).
- **Accepter les plaintes déposées au nom d'un collaborateur ou d'une tierce partie.** Une personne ou un groupe qui aurait été lésé peut ne pas souhaiter porter plainte directement auprès de l'entreprise concernée, par peur, pour des raisons linguistiques ou pour d'autres raisons. Cette partie plaignante doit pouvoir porter plainte, à deux conditions :
  - le représentant doit impérativement être lié à l'individu lésé (particulièrement en cas de décès) ;
  - l'individu lésé doit accepter d'être représenté.

#### 2.1.2 ■ Déterminer les actes susceptibles de faire l'objet d'une plainte

L'entreprise doit identifier les actes susceptibles de faire l'objet d'une plainte.

- Elle doit notamment accepter les plaintes portant sur **des actes ou omissions de l'entreprise ou de son personnel**. Elle doit également traiter les plaintes à l'encontre de ses filiales et de ses sous-traitants.
- **Définir les modalités de traitement des plaintes à l'encontre des sous-traitants.** Les procédures de traitement des plaintes permettent aux entreprises de prendre connaissance des risques et des problèmes associés à leurs activités. L'entreprise doit donc déterminer les modalités de traitement des plaintes déposées à l'encontre des sous-traitants – et notamment de décider si elles seront prises en compte par le MTP de l'entreprise ou par celui du sous-traitant concerné – et de coordination du processus au sein de l'entreprise. Elle doit aussi veiller à ce que les sous-traitants comprennent le processus ainsi que les principes énoncés dans le Code. Le processus doit faire l'objet d'un suivi régulier.

#### 2.1.3 ■ Déterminer la nature des plaintes couvertes par le MTP

Sur ce point, l'entreprise doit :

- **Accepter les plaintes portant sur des violations présumées du Code** ainsi que sur les conséquences des activités de l'entreprise sur son propre personnel ou sur des tierces parties. L'entreprise pourra ainsi identifier et traiter précocement les problèmes.
- **Définir une procédure** d'acceptation et de rejet des plaintes. Celle-ci doit permettre de déterminer les motifs de rejet d'une plainte, la nature des explications à donner aux parties plaignantes en cas de rejet ainsi que les mesures à prendre pour atténuer les conséquences des plaintes mensongères.
- Définir les circonstances et les modalités de **renvoi des plaintes à l'échelon hiérarchique supérieur**.
- Déterminer la position de l'entreprise vis-à-vis des **plaintes qui ne sont pas directement liées à ses activités**.

### 2.1.4 ■ Accepter les plaintes confidentielles

Pour limiter les risques encourus par les parties plaignantes, les entreprises doivent accepter les plaintes confidentielles et élaborer une procédure visant à protéger l'identité, la famille et les biens des personnes concernées.

- **Élaborer une politique de confidentialité.** L'entreprise doit détailler les mesures qui seront prises pour garantir la confidentialité de la plainte, et notamment pour dissimuler l'identité de la partie plaignante et le contenu de la plainte. Cette politique doit permettre d'identifier et d'atténuer les risques encourus par la partie plaignante elle-même ou les menaces qui pèsent sur ses biens, mais aussi prévenir toute tentative d'intimidation des membres de sa famille ou de témoins des faits incriminés.
- **Déterminer le mode de traitement des plaintes anonymes.** L'entreprise doit être préparée à recevoir des plaintes anonymes. Mais celles-ci sont souvent insuffisamment détaillées et, en conséquence, plus difficiles à traiter et à résoudre. Il convient donc d'encourager les parties plaignantes à déposer, en lieu et place, une plainte confidentielle ou à demander à un représentant de porter plainte en leur nom. Dans le cadre d'un dépôt de plainte confidentielle, seul le responsable des plaintes aura connaissance de l'identité de la partie plaignante. Ce procédé permet à l'entreprise de fournir aux parties plaignantes des informations valables sans toutefois divulguer leur identité.
- **Créer un système d'enregistrement des informations.** L'entreprise doit déterminer le type de système qu'elle utilisera pour effectuer le suivi des plaintes ainsi que les modalités de traitement des informations confidentielles – lesquelles devront être conformes aux lois sur la protection des données.

## 2.2 FAIRE DU MTP UN MÉCANISME ACCESSIBLE ET ÉQUITABLE

### 2.2.1 ■ Veiller à ce que le MTP soit juste et équitable

Pour garantir le caractère juste et équitable de son MTP, l'entreprise doit veiller à ce que les parties plaignantes disposent des informations et conseils nécessaires (dans la limite du raisonnable) et mettre en place une communication régulière avec elles. Elle doit :

- **Communiquer régulièrement avec la partie plaignante et définir la durée impartie à chaque étape du processus.** L'entreprise doit informer la partie plaignante de tout dépassement des délais prévus et des raisons qui expliquent ce retard. Ces informations doivent toujours être fournies sous une forme compréhensible et appropriée.
- **Accorder à la partie plaignante le droit d'être accompagnée tout au long du processus.** Elle pourra être accompagnée par un ami, un membre de sa famille, un conseiller (avocat) ou un représentant syndical.
- **Créer une procédure d'appel.** L'entreprise doit permettre à la partie plaignante de faire appel de la décision prise au sujet de sa plainte. Elle doit donc déterminer les circonstances dans lesquelles une partie plaignante pourra faire appel et l'entité qui sera chargée de superviser le processus ; à défaut, elle pourra utiliser un mécanisme externe, par exemple une médiation.

### 2.2.2 ■ Faire du MTP un mécanisme accessible

Le MTP ne peut jouer son rôle efficacement que si les personnes à l'intention desquelles il a été conçu connaissent son existence, lui accordent leur confiance et sont en mesure de l'utiliser. Les entreprises signataires doivent, en conséquence, concevoir différents modes de dépôt de plainte et lever les obstacles à l'utilisation de leur mécanisme.

- L'entreprise doit **définir différents points d'accès** au MTP par l'intermédiaire desquels il sera possible de déposer une plainte, **et les faire connaître**.
- **Identifier les obstacles** à l'utilisation du MTP et prendre des mesures pour les lever. L'entreprise doit publier des informations sur le MTP sur son site internet. Ces informations doivent être aisément compréhensibles, faciles à trouver sur le site et rédigées dans la ou langues adéquates. Le site internet de l'entreprise doit expliquer les modalités de dépôt de plainte ainsi que les autres éléments clés du processus.

### 2.2.3 ■ La sensibilisation

Les entreprises qui ont rendu leur MTP accessible ne sont pas pour autant assurées du fait que les personnes censées l'utiliser connaissent son existence. Il convient donc de:

- **Sensibiliser le personnel au MTP.** Les informations relatives au MTP doivent être intégrées dans les formations dispensées au personnel, publiées sur l'intranet de l'entreprise et ajoutées dans les documents et lieux pertinents.
- **Faire connaître le MTP à l'externe.** L'entreprise doit faire connaître son MTP à l'externe et utiliser, à cette fin, différents outils de communication. Elle peut mettre des informations à disposition dans les lieux où les utilisateurs potentiels du MTP se réunissent et inviter le personnel local à expliquer le fonctionnement du MTP aux communautés et à rendre compte des conséquences des activités de l'entreprise. L'entreprise doit choisir des modes de communications adaptés au contexte, à ses propres activités et aux exigences des clients.
- **Expliquer ce que les parties plaignantes peuvent attendre du MTP.** L'entreprise doit préciser les lieux et modalités d'accès au MTP, décrire précisément chaque étape du processus et fournir le calendrier indicatif de son déroulement. Il peut aussi s'avérer utile d'expliquer ce que le MTP n'est pas et ce qu'il ne sera pas en mesure de fournir, ainsi que de décrire les plaintes qui ne seront pas prises en considération.
- **Mettre en place une sensibilisation continue.** L'entreprise doit créer un système qui assurera la continuité de la communication sur le MTP après la campagne initiale de promotion.

## 5. Synthèse

# Le fonctionnement d'un mécanisme de traitement des plaintes

### Etape 3. Le traitement des plaintes

#### 3.1 ENREGISTRER, ACCUSER RÉCEPTION ET ÉVALUER

##### 3.1.1 ■ Enregistrer une plainte

Pour s'assurer qu'aucune plainte ne sera perdue ou rejetée à tort, l'entreprise doit consigner toutes les plaintes dans ses registres, dont les plaintes infondées ou inacceptables pour d'autres raisons. **À cette fin, elle doit:**

- **Centraliser l'enregistrement des plaintes.** Quand une plainte est déposée, elle peut être traitée soit au niveau national, soit au niveau des projets. Elle est ainsi prise en charge au plus près de la source et le processus de traitement est plus rapide. Mais il est important de noter que les incidents, mêmes s'ils sont gérés au niveau local, doivent tous être signalés au siège social de l'entreprise.
- L'entreprise doit enregistrer les plaintes **en toute confidentialité**. Elle doit dissimuler l'identité de la partie plaignante et prendre des mesures pour s'assurer que personne ne verra sa sécurité menacée suite à un dépôt de plainte.

##### 3.1.2 ■ Accuser réception d'une plainte

L'entreprise doit accuser formellement réception de la plainte, en précisant à la partie plaignante que son cas a été enregistré dans le système et sera traité dans les meilleurs délais. L'entreprise doit:

- **Accuser rapidement réception des plaintes.** L'entreprise doit indiquer à la partie plaignante dans quels délais les étapes suivantes se déclencheront et fournir des informations sur la politique de confidentialité de l'entreprise. Ces informations doivent être communiquées dans une langue culturellement appropriée, ne doivent pas compromettre l'anonymat de la partie plaignante et doivent être adaptées à la situation de la partie plaignante.
- **Tenir la partie plaignante informée tout au long du processus.** L'entreprise doit donner à la partie plaignante le sentiment d'être prise en considération, notamment en la tenant informée tout au long du processus. Elle évitera ainsi nombre de malentendus et permettra à la partie plaignante de bien comprendre ce qu'elle peut attendre de ce processus.

##### 3.1.3 ■ Évaluer une plainte

L'entreprise doit évaluer la nature de la plainte ainsi que les risques immédiats auxquels celle-ci expose l'entreprise et la partie plaignante. Elle doit aussi déterminer les personnes qu'il serait nécessaire d'informer ainsi que celles qui seront en charge de l'enquête et des actions subséquentes.

- L'entreprise doit **déterminer** le plus rapidement possible (idéalement dans un délai allant de 24 à 48 heures) **si la plainte relève du champ d'application du MTP.**
- L'entreprise doit décider de la pertinence du renvoi de la plainte auprès de la direction ou de l'entité en charge de la surveillance du processus. Elle doit aussi

évaluer le caractère opportun ou nécessaire d'un **renvoi de la plainte à un mécanisme externe de règlement des différends** – par exemple un mécanisme communautaire local, un tribunal national ou tout autre mécanisme identifié au cours de la phase d'élaboration du MTP.

### 3.1.4 ■ Signaler une plainte à l'autorité compétente

Dans certaines situations, l'entreprise peut se trouver contrainte par la loi de signaler une plainte à une autorité compétente – par exemple à l'organisme de réglementation de la sécurité privée ou, pour des actes criminels, à l'autorité nationale qui a compétence en matière pénale. Elle doit juger s'il est nécessaire de signaler les plaintes au cas par cas en prenant en compte les recommandations suivantes:

- Impliquer la direction de l'entreprise ou renvoyer la plainte à l'entité en charge de la surveillance.
- Le renvoi d'une plainte à une autorité compétente ne doit pas être décidé par le seul responsable des plaintes.
- **Déterminer rapidement si l'entreprise est obligée de signaler la plainte à l'autorité compétente**, et ce dans le but d'éviter que la partie plaignante ne subisse davantage de dommages.
- **Identifier l'autorité susceptible de proposer les mesures correctives les plus efficaces et transférer la plainte. À cette fin, l'entreprise doit :**
  - **Répertorier les autorités à l'échelle locale, nationale et internationale.**
  - Pour chacune des options identifiées, **évaluer les risques opérationnels, financiers ou légaux** auxquels l'entreprise est exposée.
  - Pour chacune des options identifiées, **évaluer les risques auxquels la partie plaignante et les autres personnes liées à la plainte sont exposées**, et identifier les mesures d'atténuation envisageables. La protection de ces personnes doit être planifiée sur cette base.
  - Déterminer le **type de réparation** que la partie plaignante est susceptible d'obtenir si la plainte est renvoyée à une ou plusieurs des autorités compétentes répertoriées. Déterminer l'adéquation des mesures correctives qui pourraient être proposées avec les attentes de la partie plaignante et de l'entreprise.

## 3.2 MENER L'ENQUÊTE ET RASSEMBLER LES PREUVES

### 3.2.1 ■ Désigner les personnes en charge de l'enquête

Pour s'assurer que l'enquête sera menée dans le respect du droit de la partie plaignante à être protégée, l'entreprise doit confier la plainte à des collaborateurs responsables, impartiaux et dotés des compétences nécessaires pour mener l'enquête. Ces paramètres sont particulièrement importants en cas de plainte grave et/ou complexe. À cette fin, l'entreprise doit:

- Nommer un **point focal** en charge de l'enquête associée à la plainte.
- **Déterminer la pertinence d'un éventuel renvoi de la plainte** et nommer la personne qui prendra la décision finale et proposera un mode de résolution de la plainte.
- **Former l'ensemble du personnel en charge de l'enquête.** Les collaborateurs en charge de l'enquête doivent comprendre le contexte opérationnel de la plainte, prendre conscience des risques encourus par la partie plaignante et faire preuve de discernement, de prudence et de sensibilité dans toutes leurs interactions.



### 3.2.2 ■ Assurer la protection de la partie plaignante, de sa famille et de ses biens

Certains témoins et parties plaignantes prennent des risques en signalant un incident et mettent en danger leur famille et leurs biens. L'entreprise doit donc tenter d'atténuer ces risques avant et pendant l'enquête. À cette fin, elle doit :

- Évaluer les risques encourus par la partie plaignante, sa famille et ses biens. Il convient de prévoir et d'évaluer les actions qui pourraient conduire l'équipe en charge de l'enquête à dévoiler l'identité de la partie plaignante ou l'exposer à des risques de représailles.
- **Planifier et mettre en œuvre les mesures de protection nécessaires.**
- **Fournir à la partie plaignante des informations sur sa politique de confidentialité.** L'entreprise doit garder confidentielles toutes les informations relatives à la plainte, notamment celles qui pourraient permettre d'identifier la partie plaignante.
- **Prendre des dispositions logistiques adaptées.** Veiller à ce que les facteurs logistiques ne placent pas la partie plaignante dans une situation où elle se sentirait intimidée ou impuissante – ce qui pourrait donner lieu à une autre plainte. Les locaux de l'entreprise peuvent par exemple ne pas être un lieu de réunion approprié.
- Pour limiter les risques encourus par la partie plaignante, seuls les membres du **cercle très restreint** en charge de l'enquête doivent se voir donner accès aux informations relatives à la plainte.

### 3.2.3 ■ Établir et documenter les circonstances entourant la plainte

L'entreprise doit faire tout ce qui est en son pouvoir pour mener l'enquête rapidement et conformément au calendrier indicatif établi dans sa procédure de traitement des plaintes. Elle doit notamment :

- **Établir et documenter les faits.** L'entreprise doit vérifier la version des faits donnée par la partie plaignante, analyser les circonstances et impliquer l'ensemble des parties concernées. L'entreprise doit également enregistrer l'ensemble des informations recueillies.
- **Veiller à la bonne coordination du processus, avec la partie plaignante et au sein de l'équipe chargée de l'enquête.** Le point focal chargé de l'enquête doit tenir les parties concernées régulièrement informées, notamment par le biais de réunions en face-à-face avec la partie plaignante. L'entreprise doit communiquer les avancées de l'enquête (les délais, les nouvelles informations reçues, les étapes à venir) et organiser des réunions dans le but de vérifier les informations fournies par d'autres sources – par exemple les rumeurs.
- **Établir une relation de confiance.** L'entreprise doit par exemple choisir des lieux sûrs et rassurants pour les réunions et encourager les parties plaignantes à venir à ces réunions accompagnées d'un ami ou d'un membre de leur famille.

## Etape 4. Mesures correctives, renonciation et appel

### 4.1 DES MESURES CORRECTIVES EFFICACES

#### 4.1.1 ■ Déterminer les mesures correctives efficaces

Les mesures correctives proposées à l'issue du processus de traitement de la plainte sont considérées comme « efficaces » quand elles satisfont les deux parties concernées et permettent de réparer les dommages présumés. Ces mesures doivent être déterminées en fonction du contexte culturel, des circonstances entourant la plainte et du type de violation ou de dommage. L'efficacité des mesures correctives proposées tient aussi à la qualité du processus de traitement de la plainte, et notamment aux échanges d'informations entre la partie plaignante et les témoins d'une part et l'entreprise de l'autre, aux mesures de protection mises en œuvre, au processus d'enquête et à la mise en œuvre de la résolution finale. L'entreprise doit donc :

- **Discuter des solutions avec la partie plaignante.** L'entreprise doit demander à la partie plaignante ce qu'elle considérerait comme des mesures correctives adéquates.
- **Déterminer les modalités de résolution de la plainte.** Le processus doit aboutir au choix de la meilleure solution possible pour l'entreprise et pour la partie plaignante. Pour s'assurer de l'efficacité des mesures correctives envisagées, l'entreprise peut se poser les questions suivantes :
  - Les mesures correctives proposées permettent-elles de résoudre la plainte ?
  - La partie plaignante se trouvera-t-elle dans une situation plus favorable qu'avant le dépôt de la plainte ?
- **La solution proposée doit être conforme aux droits humains tels qu'ils sont reconnus par la communauté internationale** et ne doit en aucun cas porter atteinte aux droits des individus susceptibles d'être affectés par ce mode de résolution de la plainte.

#### 4.1.2 ■ Prendre des dispositions pour garantir le droit d'appel

Si une partie plaignante n'est pas satisfaite du résultat du processus de traitement de sa plainte, elle doit être en mesure de faire appel, conformément aux modalités décrites dans la procédure de traitement des plaintes élaborée par l'entreprise. À cette fin, l'entreprise doit :

- **Faire savoir à la partie plaignante qu'elle est en mesure de faire appel** et veiller à ce qu'elle comprenne le processus d'appel et ses résultats potentiels.
- **Envisager le recours à une assistance externe.** L'entreprise doit déterminer la nécessité de recourir à une assistance externe et, dans l'affirmative, l'approche la plus adaptée pour toutes les parties concernées.

### 4.2 CLASSER UNE PLAINTE

#### 4.2.1 ■ Évaluer la nécessité de faire signer une renonciation à la partie plaignante

L'entreprise doit se demander s'il est nécessaire et/ou pertinent de demander à la partie plaignante de signer une renonciation. En la signant, la partie plaignante s'engage à accepter les mesures correctives ou le mode de règlement proposé et à ne pas chercher d'autres possibilités de recours par la suite. À cette fin, l'entreprise doit :

- **Déterminer au cas par cas s'il est nécessaire et/ou pertinent de demander à la partie plaignante de signer une renonciation** ainsi que les motifs de cette demande. Plus important encore, les entreprises doivent veiller à ce que leur processus de traitement des plaintes soit solide, avant et après la signature de la renonciation.
- Veiller à ce que **la partie plaignante dispose de toutes les informations nécessaires pour comprendre la nature et la signification de la renonciation** – quand celle-ci est envisagée. La partie plaignante doit être en mesure de comparer les conséquences des mesures correctives proposées à celles des autres mesures correctives potentielles. L'entreprise doit aussi documenter ce processus, notamment pour disposer des éléments nécessaires en cas de contestation de la renonciation à une date ultérieure.
- Veiller à ce que la partie plaignante ne soit exposée à aucun risque qui pourrait l'empêcher de **signer la renonciation librement** et sans contrainte.

#### 4.2.2 ■ Classer une plainte

On considère que le processus de traitement de la plainte a donné lieu des mesures correctives efficaces quand la plainte est classée, ce qui suppose que la solution proposée a été mise en œuvre et que la partie plaignante en a pleinement appréhendé les conséquences. L'entreprise doit donc :

- **Veiller à ce que la partie plaignante comprenne** que l'entreprise considère le classement de la plainte comme la conclusion du processus de traitement de la plainte. Il convient d'éviter tous les malentendus possibles.
- **Mettre en œuvre les mesures correctives avant de classer la plainte.** L'entreprise ne doit pas priver la partie plaignante de tout recours. L'entreprise doit effectuer un suivi de tous les problèmes qui pourraient surgir et ajuster les solutions choisies pour parvenir à mettre en œuvre efficacement les mesures correctives.
- **Documenter** l'ensemble des solutions, observations et mesures prises et **effectuer un suivi** de toutes les plaintes pour s'assurer de leur bon enregistrement. En procédant ainsi, l'entreprise peut accumuler des informations intéressantes sur les zones d'activités à haut risque et créer une mémoire institutionnelle précieuse.

#### 4.2.3 ■ Évaluer le processus et en tirer des enseignements

Pour garantir l'efficacité de leur MTP, tirer les enseignements de son fonctionnement et prévenir toute nouvelle occurrence d'une plainte ou d'un dommage, l'entreprise doit impérativement enregistrer et analyser continuellement les données relatives aux plaintes et prendre des mesures sur la base des conclusions obtenues. À cette fin, l'entreprise doit :

- **Définir les critères d'enregistrement.** L'entreprise doit déterminer les informations qu'elle souhaite recueillir, les indicateurs de performance du MTP et les critères sur la base desquels elle évaluera les forces et faiblesses du mécanisme.
- **Effectuer un suivi des performances.** Le processus de traitement des plaintes met parfois en lumière des problèmes systémiques causés par les activités de l'entreprise. Celle-ci doit en tirer les leçons et prendre les mesures nécessaires pour résoudre ces problèmes ou prévenir leur répétition. Pour ce faire, elle doit notamment tenter de connaître l'opinion des parties plaignantes et des autres parties concernées sur son MTP, identifier les risques résiduels auxquels les parties plaignantes sont exposées et rassembler des idées qui permettront d'améliorer le processus. Elle doit faire les ajustements nécessaires et envisager d'utiliser ces

enseignements pour améliorer le fonctionnement de ses autres départements et de ses filiales.

- **Publier des rapports internes et externes sur les performances du MTP.** Les informations relatives aux plaintes doivent rester confidentielles, mais il est nécessaire de rendre compte du fonctionnement du processus de traitement et des enseignements tirés en la matière dans le but de prévenir les nouvelles occurrences de plaintes infondées et de rendre le MTP plus crédible aux yeux du grand public. Il convient également de déterminer la nature des informations qui devront être communiquées à l'interne, tant au comité de surveillance qu'au personnel de l'entreprise, mais aussi la forme et la fréquence de cette communication.

## 6. Conclusion

Ce manuel répertorie les étapes qu'une entreprise doit franchir pour élaborer et mettre en œuvre un MTP. Toutes les recommandations sont reprises dans [l'aide-mémoire](#) qui constitue le cœur de ce document et dont chaque élément est lié à la [synthèse](#) du [Guide d'interprétation](#).

Le [Guide d'interprétation](#) contient des informations et des explications complémentaires. Il détaille les bonnes pratiques évoquées dans le manuel et précise en quoi elles sont liées aux dispositions du Code et des autres normes et principes internationaux. Il fait également référence à des outils externes, à d'autres recommandations et à des exemples utiles. Les lecteurs trouveront les éléments suivants en annexe du document:

- les références utilisées ainsi qu'une liste d'outils et documents externes ([Annexe 1 – Guide des références](#));
- des définitions ([Annexe 2 – Les définitions](#));
- une synthèse du processus de traitement des plaintes mis en place par l'ICoCA ([Annexe 3 – Le traitement des plaintes par l'ICoCA](#));
- Une analyse des raisons qui devraient inciter les entreprises à élaborer et mettre en œuvre un MTP ([Annexe 4 – Pourquoi se doter d'un mécanisme de traitement des plaintes?](#)).







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

