

**LES PARTENARIATS
AVEC LE SECTEUR
PRIVÉ**

**UNE CONTRIBUTION PERSONNELLE
DU POINT DE VUE
DU SECTEUR PRIVÉ**

Wallace R. BAKER

**Avocat à la Cour
Baker et McKenzie**

Paris, France

LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

UNE CONTRIBUTION PERSONNELLE DU POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

Un document de base

« Mon ambition est de faire de l'UNESCO une instance incontestée de référence, et je dirai même d'autorité intellectuelle, stratégique et éthique, dans tous les domaines qui touchent à sa compétence. Pour ce faire, l'UNESCO doit d'abord se réorganiser comme un centre mondial d'écoute, de collecte, d'évaluation et de rediffusion des savoirs et expériences disponibles de par le monde, argumentés et documentés selon les plus hautes exigences de qualité et de professionnalisme. »

Koïchiro Matsuura
Directeur général de l'UNESCO
Déclaration du 2 juillet 2000

Wallace R. BAKER
Avocat à la Cour
Baker et McKenzie
Paris, France

Paris, 2003

Note du Secrétariat de l'UNESCO

Ce document de base est la contribution personnelle d'un membre éminent du secteur privé. Il analyse ce que le monde des affaires pourrait entreprendre pour aider l'UNESCO à atteindre les objectifs stratégiques fixés dans le cadre de la Stratégie à moyen terme 2002-2007 de l'Organisation (31 C/4). Ces objectifs et les priorités s'y rapportant contenus dans le Programme et le budget pour 2002-2003 (31 C/5) s'inspirent de la poursuite d'un thème central — à savoir la contribution à la paix et au développement humain dans une ère de mondialisation par l'éducation, les sciences, la culture et la communication. Ces documents tiennent également compte des objectifs fixés dans des documents fondamentaux comme la Constitution de l'UNESCO, la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

Deux questions essentielles se posent :

Comment le monde des affaires peut-il tirer avantage d'un partenariat avec l'UNESCO ?

Comment l'UNESCO peut-elle tirer avantage de la multiplication des liens avec le secteur privé ?

Ce document traite de la manière dont l'UNESCO pourrait encourager les entreprises à devenir les partenaires efficaces de l'avancement de la mission et des buts de l'Organisation en vue du développement d'une coopération plus fructueuse entre l'UNESCO et le monde des affaires. Les approches s'appuient sur le rapport du Secrétaire général des Nations Unies à l'Assemblée générale des Nations Unies, intitulé *Vers des partenariats mondiaux* (28/08/2001), lequel étudie les possibilités de relations renforcées entre les agences des Nations Unies et le secteur privé.

Cette étude a été préparée par Wallace R. Baker, associé du Cabinet international d'avocats Baker et McKenzie. L'UNESCO tient à exprimer ses remerciements à l'auteur pour la recherche qu'il a menée et pour sa contribution et sa participation au débat sur cet important sujet.

Note sur l'auteur

L'auteur a fait ses études en Europe et en Amérique du Nord. Le cabinet d'avocats dont il est un associé et lui-même ont été engagés dans le mouvement de mondialisation entretenu par le monde des affaires. Forte au départ d'un seul cabinet dans un seul pays, sa société s'est changée en une affaire internationale importante composée de nombreux avocats de plus de soixante nationalités, dans trente-cinq pays et totalisant plus de soixante-deux cabinets. L'auteur s'est rendu compte de ce qui peut arriver lorsque des personnes de toutes les nationalités s'influencent les unes les autres, forment leurs jeunes, se forment elles-mêmes et apprennent à travailler ensemble de manière féconde, en équipes pour réaliser des objectifs communs. Les décisions sont en générales prises à l'unanimité, après avoir été attentivement examinées et discutées. La société de l'auteur est locale, régionale et mondiale, et elle doit comprendre les problèmes du monde sous tous ses angles, pour trouver des solutions valables aux problèmes actuels pour le plus grand profit des entreprises et des personnes. C'est pour cette raison que l'auteur a manifesté un intérêt tout particulier pour des organisations internationales comme l'UNESCO.

Remerciements

L'auteur souhaite remercier tous ceux qui ont contribué utilement à la préparation de ce document et notamment : le Professeur Nazli Choucri (MIT), Claude Mosseri-Marlio, Iqbal Qadir, assistant de prospective, chargé de recherche au Centre des affaires de l'Université Harvard, l'École d'État John F. Kennedy, Gerald L. Maatman Jr., David Hackett, Martijn Wilder, James Cameron, Claes Cronstedt, le Professeur René Demeestère (ESSEC), Tien-shi Chen, Barrett Dower, le Professeur émérite Charlotte Kessler (Université américaine de Paris), Al Kessler, Ysé Serret (OCDE), Suzanne Durdevic, Sig-Britt Cox, Sonia Mendieta de Badaroux, la toute dernière Présidente du Conseil exécutif de l'UNESCO ainsi qu'ambassadrice et déléguée permanente du Honduras auprès de l'UNESCO, le Professeur émérite Oliver Oldman (École de droit de Harvard), Isabella Vourecas Petalas (ICC), Hans d'Orville (UNESCO), Mary-Louise Kearney (UNESCO), Tony Marjoram (UNESCO), Mike Millward (UNESCO), Philipp Müller-Wirth (UNESCO) et Sophie Cauvin-Lucchini.

L'auteur est responsable du choix et de la présentation des faits figurant dans cet ouvrage ainsi que des opinions qui y sont exprimées, lesquelles ne sont pas nécessairement celles de l'UNESCO et n'engagent pas l'Organisation.

Table des matières

LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVE UNE CONTRIBUTION PERSONNELLE DU POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVE

Un document de base

RÉSUMÉ ANALYTIQUE	8
LES PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ	11
1. Introduction	11
2. Quelques questions préalables importantes	13
(a) Pour attirer les meilleurs partenaires privés l'UNESCO doit se réformer, ce qui suppose une analyse claire de ses faiblesses. Quels changements faire au sein de l'UNESCO ?	13
(b) Si l'UNESCO veut entreprendre un programme en vue de nouveaux partenariats avec l'entreprise privée, quels aspects du rôle spécifique de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies, de sa Charte et de ses priorités choisir ?	14
(c) Le moment est-il approprié pour l'UNESCO de privilégier les partenariats avec le secteur privé ?	17
3. Les avantages que le secteur privé retire de partenariats avec l'UNESCO	24
(a) Le prestige résultant de la mission idéaliste de l'UNESCO et de ses réussites	24
(b) L'association de l'éducation et de la formation du personnel du secteur privé aux objectifs de l'UNESCO	24
(c) Le conseil et l'information aux sociétés visant à leur permettre de s'adapter à la nouvelle société future où la conduite de l'entreprise évolue en fonction des raisons énumérées dans cette partie	25
(d) Les réseaux de savoir de l'UNESCO - un atout de partenariat potentiellement précieux pour le monde des affaires	40
4. Les avantages que l'UNESCO retire de partenariats avec l'entreprise privée	44
(a) L'entreprise privée - Un partenaire potentiellement puissant pour l'UNESCO	44
(b) La prestation de services compétents fournis à l'UNESCO par le personnel de l'entreprise privée	45
(c) L'utilisation des ressources financières du secteur privé	46

5. Conclusions	48
(a) Les conclusions du chapitre 2 - Quelques questions préalables importantes	48
(b) Les conclusions du chapitre 3 - Les avantages que le secteur privé retire de partenariats avec l'UNESCO.....	49
(c) Les conclusions du chapitre 4 - Les avantages que l'UNESCO retire de partenariats avec l'entreprise privée	50
(d) Les conclusions finales du rapport.....	51
6. Recommandations relatives aux opérations futures - Principes et procédure	53
7. Notes	55
ANNEXE I – Vue d'ensemble des partenariats actuels de l'ONU avec le secteur privé	60
(a) Le Pacte mondial	60
(b) Le Rapport du Secrétaire général sur la coopération entre l'ONU et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé (28 août 2001).....	60
(c) Le secteur privé et le système des Nations Unies : participation et coopération (JUI/REP/99/6, Genève, 1999).....	62
(d) Les partenariats avec le secteur privé - Les directives de l'ONU (17 juillet 2000).....	68
(e) Les partenariats organisés par d'autres agences de l'ONU.....	69
(i) <i>L'Organisation mondiale du Travail</i>	69
(ii) <i>Le Groupe de la Banque Mondiale</i>	71
(iii) <i>Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)</i>	74
(iv) <i>L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)</i>	75
(v) <i>Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)</i>	76
(vi) <i>L'UNICEF</i>	76
ANNEXE II – Vue d'ensemble des partenariats de l'UNESCO avec le secteur privé, le plus souvent limités à la collecte de fonds	78
(a) Les résultats du rapport du 5 janvier 1995 sur ces activités	78
(b) Les directives internes de l'UNESCO concernant la collecte de fonds auprès du secteur privé (avril 1997).....	80
(c) Les directives de l'UNESCO pour la sélection de partenaires et l'utilisation de son nom et de son emblème (159 EX/30)	80
BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE	83
Extraits et notes sur le droit à l'éducation et à la culture : la Constitution de l'UNESCO, la Déclaration universelle des droits de l'homme et le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, extraits du Guide des droits de l'homme. Institutions, normes et procédures (UNESCO) relatifs aux droits culturels, Déclaration universelle sur la diversité culturelle de l'UNESCO	87

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

LE PARTENARIAT AVEC LE SECTEUR PRIVÉ UNE CONTRIBUTION PERSONNELLE DU POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

1. Pourquoi l'UNESCO a-t-elle besoin du secteur privé ?

Si l'UNESCO peut compter sur le partenariat d'un certain nombre de sociétés de haute volée, déterminées, dynamiques et responsables, et si elle peut trouver des moyens de travailler avec elles efficacement, problème au demeurant complexe, cela peut lui ouvrir de nouvelles possibilités de mieux réaliser sa mission.

S'ils sont bien choisis, de tels partenariats permettront à l'UNESCO de mettre en commun ses ressources humaines et techniques particulièrement qualifiées et compétentes — des experts surtout soucieux des résultats et capables de fournir de bons conseils et d'assurer des services recherchés dans un large éventail de contextes culturels. Ce savoir-faire particulier, qui est l'essence même de la mission de l'UNESCO, devient de plus en plus nécessaire dans le secteur privé.

Au cours du siècle dernier, le monde des affaires n'a cessé d'exercer une influence de plus en plus puissante dans le monde et a commencé à jouer un rôle essentiel auprès des pouvoirs publics. Posséder des partenaires si influents peut permettre à l'UNESCO de travailler davantage et mieux.

Le monde des affaires peut permettre à l'UNESCO de trouver plus d'argent pour mettre en œuvre de nouveaux programmes car les entreprises qui font de l'argent savent aussi comment en trouver. Sans financement adéquat, on ne peut pas faire grand-chose. De meilleures ressources financières assureront un impact plus large aux programmes de l'UNESCO bien conçus et sensibles aux questions culturelles.

2. Pourquoi le monde des affaires devrait-il travailler avec l'UNESCO ?

Les intérêts à long terme du secteur privé sont les mêmes que ceux de l'UNESCO. Tous deux partagent le même intérêt fondamental pour un développement durable qui permette aux populations et à leurs pays d'accomplir de réels progrès sociaux et de connaître la prospérité.

Un accès plus large à l'éducation pour tous est vecteur de citoyens et de travailleurs mieux formés et plus efficaces. Grâce à leurs meilleures perspecti-

ves d'emploi, ils peuvent accroître sensiblement leur niveau de vie et, en tant que consommateurs, contribuer au développement et à la croissance économiques.

Fort de sa puissance et de son influence, le monde des affaires doit à présent accepter ses responsabilités envers la société et agir dans l'intérêt du public. Il ne peut plus travailler de son côté pour le seul bénéfice de ses dirigeants et de ses actionnaires. Les consommateurs, les médias, les investisseurs, les gouvernements, les ONG, les avocats, les chercheurs et les jeunes veulent aujourd'hui que les milieux d'affaires deviennent plus responsables — sur le plan éthique et environnemental. Beaucoup de clients en sauront gré à une entreprise et lui achèteront plus de produits ou de services s'ils apprécient sa conduite. Ainsi, de plus en plus de consommateurs et de marchés financiers favorisent les entreprises responsables et respectueuses de l'environnement, en les aidant à devenir plus rentables. De plus, la responsabilité sociale de l'entreprise soutient le moral du personnel et diminue les risques encourus par l'entreprise.

Ces évolutions permettront d'inciter le secteur privé à devenir un partenaire précieux de l'UNESCO s'il perçoit les avantages réels de telles alliances. De plus en plus, les entreprises recherchent l'UNESCO pour créer des partenariats en vue de projets qui leur soient mutuellement profitables. Le secteur privé peut tirer avantage du prestige et de la bonne image que lui confèrera le soutien aux programmes et aux projets de l'UNESCO.

L'action de l'UNESCO visant à promouvoir la tolérance, les droits et les devoirs de l'homme ainsi qu'une société saine et pacifique permet de fournir le type d'environnement dont le monde des affaires a besoin pour prospérer. En outre, les milieux d'affaires ont besoin de règles du jeu (c'est-à-dire de règles morales et juridiques) que l'UNESCO cherche à développer tout comme elle a contribué à établir des normes en matière d'éducation, de science, de culture et de communication, et à défendre les droits de l'homme dans ces domaines.

Telles sont quelques-unes des raisons essentielles pour lesquelles le monde des affaires et l'UNESCO doivent travailler ensemble.

3. Structure de l'étude

La structure de l'étude traite des différents problèmes essentiels étayant et mettant en évidence les deux grandes questions soulevées.

Après une introduction, le chapitre 2 examine la manière dont l'UNESCO pourrait garantir une valeur ajoutée à partir de partenariats avec le secteur privé, en prenant les mesures de réforme interne nécessaires à la réalisation de cette tâche. Il met également l'accent sur la pertinence des priorités du programme par rapport aux intérêts des entreprises et l'actualité des modalités de partenariat.

Le chapitre 3 étudie les avantages que le secteur privé retire d'un partenariat avec l'UNESCO : prestige, relation avec un vaste éventail de réseaux de savoir, association avec des ONG et des organisations de la société civile, et perspectives sur les priorités futures en vue d'un développement humain durable qui exigera des contextes novateurs sur le plan socioéconomique et législatif.

Le chapitre 4 dresse la liste des avantages que l'UNESCO peut tirer d'une association avec le secteur privé dont la puissance et les compétences particulières peuvent compléter les objectifs spécifiquement sociaux et éthiques de cette agence des Nations Unies.

Le chapitre 5 tire les conclusions de chacun des chapitres précédents et présente la conclusion finale du rapport dans son ensemble.

Le chapitre 6 dresse une liste de recommandations, principes et procédures.

Les deux derniers chapitres (les 5 et 6) présentent les conclusions et les recommandations principales de l'auteur en vue d'une action future. En ce qui concerne le chapitre 6, seize points particuliers sont proposés en guise de principes directeurs et de procédures dans le cadre d'opérations futures. Ils concernent entre autres la nécessité de voir l'UNESCO réorganiser son infrastructure interne chargée des partenariats, afin d'obtenir une efficacité optimale ; les critères déterminant le choix du partenaire ; le suivi et la vérification ; le souci d'une coopération avec un large éventail de partenaires dont le secteur des entreprises, ainsi que les démarches légales nécessaires pour garantir la protection intégrale du logo de l'UNESCO. Deux recommandations importantes préconisent la mobilisation des compétences de l'entreprise (sous forme salariée ou bénévole, afin d'assurer l'accès à l'expérience et au savoir-faire) et la création d'un groupe consultatif supérieur pour orienter les partenariats de l'UNESCO qui se multiplient rapidement avec le secteur privé.

Les lecteurs qui souhaiteraient plus d'informations sur l'expérience actuelle des partenariats de l'UNESCO et des Nations Unies se reporteront à l'annexe I qui présente une vue d'ensemble des partenariats actuels des Nations Unies avec le secteur privé. Cette partie traite du Pacte mondial et des directives des Nations Unies relatives à ces relations, comme elle fournit des précisions sur les partenariats passés par des agences particulières des Nations Unies (OIT, Groupe de la Banque Mondiale, PNUD, ONUDI, PNUE et UNICEF).

L'annexe II s'attache à la spécificité des partenariats liés à la collecte de fonds, notamment aux directives internes de l'UNESCO en la matière et aux questions à envisager pour autoriser l'utilisation du nom et du logo de l'UNESCO.

LES PARTENARIATS¹ AVEC LE SECTEUR PRIVÉ²

UNE CONTRIBUTION PERSONNELLE DU POINT DE VUE DU SECTEUR PRIVÉ

COMMENT LE MONDE DES AFFAIRES PEUT-IL AIDER L'UNESCO ? COMMENT L'UNESCO PEUT-ELLE AIDER LE MONDE DES AFFAIRES ?

1. Introduction

De plus en plus d'entreprises importantes se sont intéressées à l'idée d'une coopération avec l'UNESCO, coopération qui va bien au-delà de la contribution passive d'un soutien financier. Elles souhaitent aussi participer activement aux phases de planification et de mise en œuvre, et elles misent sur des projets et des programmes qui soient d'envergure et d'utilité pratique. De surcroît, les marchés financiers, par des fonds "responsables" et "respectueux de l'environnement" se multipliant, font observer que la conduite exemplaire de certaines entreprises augmente le volume de capitaux dont elles peuvent disposer et peut accroître leur rentabilité. Ces derniers temps, il semble qu'il y ait une corrélation entre, d'un côté, une conduite environnementale responsable et saine, autrement dit la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), et, de l'autre, la rentabilité, dans la mesure où, pour une part, ce genre de conduite améliore le moral, la réputation et l'image de l'entreprise tout en réduisant les risques commerciaux. Cela donne à l'UNESCO l'occasion décisive de travailler plus étroitement avec le secteur privé, qui s'est caractérisé au siècle dernier par son énorme puissance économique, des experts hautement qualifiés en matière de gestion et de technique, et un personnel intelligent et dynamique.

Il est illusoire de croire que l'UNESCO pourrait accomplir un travail efficace sans tenir compte du secteur privé ni travailler avec lui. Le négliger laissera l'UNESCO dans un état d'isolement administratif et lui interdira la possibi-

lité d'avoir accès à des fonds privés considérables qui lui permettraient d'accomplir son importante action.

Les partenariats avec l'UNESCO ou avec des entreprises et parrainés par l'UNESCO peuvent être même plus efficaces si d'autres partenaires, si besoin est, s'y associent — des entités publiques, des organismes de la société civile comme les organisations non gouvernementales (ONG), les associations et les fondations, ainsi que des universités et des centres de recherche ou d'autres entités disposant de connaissances et de capacités plus spécifiques, interdisciplinaires ou plurilingues sont alors nécessaires ainsi qu'une équipe plus diversifiée pour réaliser les objectifs envisagés.

Comme l'a préconisé la Stratégie à moyen terme 2002-2007 de l'UNESCO, tous les programmes devraient disposer de partenaires, qui devraient être connus et rendus publics au sein de l'Organisation et dont les rôles et contributions respectifs devraient être clairement indiqués.

Étant donné l'évolution rapide de l'économie mondiale et de la société civile ainsi que les changements de la société et les aléas de la conjoncture, l'UNESCO, comme n'importe quelle autre institution ou organisation, doit réorganiser et actualiser son système de fonctionnement afin d'être utile et de pouvoir subsister, prospérer et résoudre les nouveaux problèmes qui se présentent.

De nombreux types de partenariats, d'alliances et de relations ont été mis en œuvre ces dernières années entre des entreprises privées, des universités de recherche et des entités publiques, ainsi qu'entre ces différentes sortes d'entités et d'institutions, lorsque aucune d'elles ne pouvait réaliser à elle seule les objectifs envisagés³.

Bien que des agences, organisations et fonds de l'ONU, au sein du système des Nations Unies, aient vu leur histoire marquée par la coopération et des partenariats avec le monde des affaires, il a fallu attendre janvier 1999 pour que Kofi Annan annonce que ce type d'activité, sous la forme d'un Pacte mondial, devait revêtir un degré élevé de priorité dans le système des Nations Unies.

Ce document pose les questions importantes liées à cette nouvelle priorité et renferme des informations sur la réforme constante de l'UNESCO, les rôles évolutifs joués par les Nations Unies et l'UNESCO ainsi que l'importance croissante du monde des affaires.

Il examine également à quelles conditions et pour quelles raisons les milieux d'affaires devront être soucieux sinon désireux de travailler avec l'UNESCO pour réaliser sa mission et de quelle manière le monde des affaires, selon l'auteur, est en train de changer au point que cette transition est susceptible de devenir plus aisée pour beaucoup d'entreprises. Les milieux d'affaires doivent à présent, de leur

plein gré ou non, s'intéresser de plus en plus aux grands problèmes de la société, et non plus seulement surtout se préoccuper de faire du profit. Sur le plan social et éthique, les milieux d'affaires doivent devenir encore plus responsables que par le passé, et ils ont une responsabilité toute particulière quant à la protection de l'environnement.

Un objectif essentiel du présent document est d'énumérer les manières dont l'UNESCO pourrait tirer avantage de puissants partenaires issus du monde des affaires. À cet égard, certaines conclusions et des recommandations spécifiques sont avancées dans la perspective d'éventuelles actions futures.

Les annexes du document contiennent d'autres informations. L'annexe I traite de l'expérience de l'ONU en matière de coopération et de partenariats avec les entreprises privées. Ce savoir-faire est essentiel, dans la mesure où l'UNESCO devra tirer des enseignements de cette expérience de partenariat et de l'expertise d'autres agences, entités, fonds et programmes des Nations Unies.

La coopération et les partenariats mêmes de l'UNESCO avec les milieux d'affaires ont surtout le plus souvent consisté en des collectes de fonds auprès du secteur privé, d'où l'établissement de règles et de procédures en la matière. L'annexe II fournit des informations sur cette activité.

2. Quelques questions préalables importantes

(a) Pour attirer les meilleurs partenaires privés, l'UNESCO doit se réformer, ce qui suppose une analyse claire de ses faiblesses. Quels changements faire au sein de l'UNESCO ?

Le processus de réforme est bien en cours, à preuve le discours prononcé par Koïchiro Matsuura, Directeur général de l'UNESCO, en juillet 2000, à l'occasion duquel il a annoncé en ces termes ses plans pour l'UNESCO :

“ Mon ambition est de faire de l'UNESCO une instance incontestée de référence, et je dirai même d'autorité intellectuelle, stratégique et éthique, dans tous les domaines qui touchent à sa compétence. Pour ce faire, l'UNESCO doit d'abord se réorganiser comme un centre mondial d'écoute, de collecte, d'évaluation et de rediffusion des savoirs et expériences disponibles de par le monde, argumentés et documentés selon les plus hautes exigences de qualité et de professionnalisme. ”

De nombreux changements ont déjà été opérés depuis que Koïchiro Matsuura a pris ses nouvelles fonctions en 1999. On a notamment affaire à une nouvelle équipe dirigeante constituée à la faveur d'un recrutement international très ouvert, à une réorganisation du personnel moins nombreux ainsi qu'à un réseau de bureaux décentralisés. L'exécution des programmes met résolument l'accent sur une gestion axée sur les résultats.

On a pu observer deux points faibles de l'UNESCO au sein du monde moderne : *sa visibilité et sa capacité à communiquer son message à la société dans son ensemble*. Ils ont fait l'objet d'une étude par un groupe d'experts sous la direction de Nils Gunnar Nilsson, président de la Commission nationale suédoise pour l'UNESCO, dont le rapport a analysé l'image de l'Organisation dans la société en pleine évolu-

tion du XXI^e siècle. Ces réflexions ont suscité des observations intéressantes. d'un côté, on estime que l'UNESCO, trop bureaucratique, n'est pas en mesure de témoigner de sa mission d'une manière simple et aisément compréhensible. De l'autre, sa mission elle-même continue d'être à la fois valable et attirante, parce que l'UNESCO est chargée d'analyser en profondeur des grandes questions mondiales (*comme l'éducation pour tous, la conservation du patrimoine culturel, la protection de l'environnement, la promotion de l'éthique et de l'accès à l'information publique*), et de mobiliser la société civile pour réaliser ces objectifs. De plus, ce rapport a fait observer que, comme d'autres organisations intergouvernementales, l'UNESCO subit les effets du désengagement général au sein du secteur public. En somme, pour garantir sa pertinence et son impact, l'UNESCO a besoin de rendre son action et ses réalisations plus claires et plus compréhensibles aux yeux du grand public.

De tels problèmes témoignent en général de la nécessité de réformes administratives et l'UNESCO travaille en ce sens. Le Directeur général estime nécessaire de restaurer l'excellence et la pertinence de l'UNESCO. Il a notamment pour objectifs la collégialité du personnel, la coopération intersectorielle, la transparence et la surveillance de l'administration, ainsi qu'une communication et un dialogue plus actifs à l'intérieur et à l'extérieur avec les nombreux partenaires de l'UNESCO dans la société civile. Cette auto-analyse clairvoyante est encourageante, étant donné que progrès et améliorations réalistes doivent commencer par une connaissance et une analyse sans détours des problèmes. À l'UNESCO, comme dans d'autres organisations, on résiste fortement au changement. Cependant, même si bien de problèmes restent à résoudre, la ferme résolution du Directeur général de moderniser l'Organisation ne fait aucun doute.

(b) Si l'UNESCO veut entreprendre un programme en vue de nouveaux partenariats avec l'entreprise privée, quels aspects du rôle spécifique de l'UNESCO au sein du système des Nations Unies, de sa Charte et de ses priorités choisir ?

L'éducation est une mission prioritaire pour l'UNESCO. À quoi tient son importance ? L'éducation est considérée non seulement comme le meilleur garant du progrès social, mais aussi comme la condition *sine qua non* d'un contexte propice à la tolérance et à la compréhension interculturelle dans un monde de plus en plus multiculturel. Une telle compréhension entend engendrer le dialogue et la paix plutôt que le conflit et la violence. Il s'agit d'un objectif extrêmement difficile à atteindre mais très important et qui est aujourd'hui absolument nécessaire. Le monde est au seuil d'une nouvelle phase de la vie communautaire en raison de la croissance actuelle des transports et des communications ainsi que d'autres formes de mondialisation qui ont marqué l'histoire, en se multipliant très rapidement au cours du siècle dernier.

L'UNESCO fait face à la nécessité d'établir une norme de conduite humaine — à l'instar de celle qui a été définie par la *Déclaration universelle des droits de l'homme* que l'Organisation a contribué à définir. Fondée sur la tolérance et la compréhension, cette norme devra servir à orienter le processus d'apprentissage et se faire l'écho de ses diverses expériences autant que faire se peut.

Les progrès scientifiques extraordinaires du siècle dernier ont modifié la manière dont nous envisageons le monde et ont en grande partie permis de mieux le comprendre. Les connaissances, sciences et technologies nouvelles que nos scientifiques ont mises au jour dans des domaines entre autres comme l'informatique, la technologie de l'information et de la communication, la neurobiologie, l'intelligence artificielle, la sociobiologie, la biotechnologie, la médecine, la psychologie ouvrent des horizons

encore plus larges pour la compréhension, l'orientation et le perfectionnement du comportement humain à venir, qui permettront de multiplier les progrès de la société. Pour jeter les bases de tout cet ensemble, un code de conduite humaine est nécessaire qui soit fondé sur les valeurs éthiques et humanitaires. Sans cette conscience éthique, la connaissance ne disposera pas de la pertinence pratique essentielle à l'essor d'un réel progrès social.

Ces valeurs servent alors de fondements au cadre général des priorités fixées par les documents essentiels de l'UNESCO, notamment sa *Stratégie à moyen terme 2002-2007* et son *Programme et budget approuvés 2002-2003* :

(i) L'éducation pour tous

La mission de l'UNESCO en matière d'éducation, considérée comme un droit humain fondamental, a toujours été au cœur de son mandat. Ce droit qui n'est qu'un idéal doit se changer en une réalité pour répondre aux énormes défis paradoxaux du XXI^e siècle. Bien que déjà présenté comme la société du savoir, le troisième millénaire fait face à de graves déséquilibres sur le plan de l'accès à l'éducation et des possibilités éducatives. L'éducation est la priorité de tous les pays, qu'ils soient riches ou pauvres. Au cours des cinquante prochaines années, la population mondiale augmentera de la moitié pour atteindre plus de 9 milliards d'habitants. Pour la plupart, ils seront jeunes et dans les pays en voie de développement. Tous ont le droit à l'éducation et s'efforceront d'avoir accès à l'enseignement. Jamais auparavant l'histoire n'aura affronté une tâche aussi écrasante. Une éducation meilleure et plus largement disponible est essentielle pour permettre de stimuler le développement économique et social et, par là même, pour améliorer la qualité de vie des êtres humains. On connaît depuis longtemps sa contribution à la réduction de la pauvreté et à la prévention des maladies (dont le sida), comme son rôle visant à résoudre les problèmes de la population. Cependant, de nouveaux impératifs sociaux existent qui menacent le bien-être humain et la

sécurité mondiale. L'éducation pour tous ne saurait se limiter à l'alphabétisation ou aux compétences de base. Cet objectif s'étend également à l'éducation à la citoyenneté destinée à promouvoir les valeurs que sont la paix, la démocratie, les droits de l'homme, la compréhension internationale, la solidarité ainsi que la diversité culturelle, qui n'ont jamais été aussi importants.

(ii) Les ressources en eau
et les écosystèmes

De nombreux endroits sur la planète souffrent aujourd'hui de pénuries d'eau potable et ils sont encore plus nombreux à être menacés de pénuries à l'avenir. Il s'agit d'un problème social et sanitaire crucial. À présent, la dégradation écologique de notre planète par l'homme est malheureusement une donnée importante de notre vie, même si les opinions divergent beaucoup sur l'ampleur de ce problème et sur les remèdes, le cas échéant, à appliquer. Ces informations alarmantes, certains secteurs du monde des affaires rechignent souvent à les affronter car les entreprises redoutent les coûts d'assainissement élevés que représentent les solutions à mettre en œuvre ainsi que les investissements importants liés à la prévention de futurs problèmes.

(iii) Éthique de la science
et de la technologie

Les progrès considérables de la science en matière de modification directe des caractéristiques de l'espèce au niveau génétique offrent de nouvelles possibilités d'accroître le rendement des cultures, mais présentent des risques extrêmement complexes sur le plan commercial et peut-être sanitaire, d'une ampleur inouïe pour les agriculteurs et les consommateurs ainsi que pour l'évolution même de la nature si les espèces se polluent entre elles et échangent des informations génétiques. Pour compléter et soutenir cet effort, un travail plus fondamental doit également être entrepris sur la relation entre éthique et nouveau monde des affaires, car si

chaque culture prise isolément ne suit que sa propre éthique, cela ne suffira pas à apporter la paix dans le monde⁴.

La relation entre l'éthique, les entreprises et l'économie doit représenter une préoccupation primordiale, si l'UNESCO veut développer ses liens avec le secteur privé, dans la mesure où cette relation doit être assujettie à des règles appropriées. Celles-ci n'ont pas encore été définitivement fixées et elles évolueront en fonction du projet qui sera mis en œuvre en commun.

(iv) La diversité, le pluralisme culturel
et le dialogue interculturel

La variété et la richesse des cultures humaines sont menacées par de nouveaux styles de vie et la modernisation. Un progrès inégal en matière de démocratie et de modernisation au sein des différentes cultures engendre un manque de communication, des craintes et le ressentiment des cultures dominantes, ce qui peut aboutir à la violence. Des langues et des cultures locales sont susceptibles de disparaître à cause du pouvoir des médias et de la prépondérance croissante de quelques langues. Lorsqu'une seule langue et qu'une seule culture dominent les relations internationales, la finance, le commerce et les médias, assurer l'égalité des chances sur le plan économique ou sur d'autres plans entre les individus issus d'autres pays devient plus difficile. Faire en sorte que les rivalités ethniques qui conduisent souvent à la violence ne s'accroissent pas est un objectif important. L'éducation dispensée en plusieurs langues et en fonction de plusieurs cultures devrait permettre d'éviter des affrontements entre cultures et de développer la tolérance, la compréhension et la communication entre cultures⁵ (voir à la fin du présent document les extraits de textes de base relatifs à la diversité culturelle).

L'action de l'UNESCO qui a pour objet de définir des normes et des valeurs universelles, malgré la diversité et le pluralisme culturel, par le dialogue interculturel devient une

nécessité si l'on veut aboutir à moins de violence et à une meilleure compréhension.

(v) L'accès à l'information, en particulier dans le domaine public

Le défaut d'accès aux nouveaux équipements et aux nouvelles technologies de l'information et de la communication isole les pauvres des connaissances de plus en plus nombreuses qui sont accumulées et transmises par les nouvelles technologies et met l'accent sur le fossé entre les plus riches et les déshérités — cause principale de l'instabilité et de la violence actuelles et futures dans le monde. Ces derniers temps, le fait que les citoyens bénéficient d'informations fiables sur les problèmes environnementaux a été considéré comme un droit humain fondamental.

De plus, il existe des thèmes transversaux que met en évidence le travail intersectoriel sur :

(vi) L'éradication de la pauvreté

Les causes de pauvreté commencent à être mieux comprises, encore qu'on ne s'accorde que rarement sur les solutions à retenir. Cependant, une population instruite semble être un facteur important du développement économique, ainsi qu'une bonne gestion des affaires publiques, une infrastructure socio-économique saine et une population ayant le culte du travail. Certains estiment que la réduction de la pauvreté est essentielle si l'on veut éviter une catastrophe générale⁶.

(vii) Les technologies de l'information et de la communication (TIC), les sociétés du savoir et le reste du travail interdisciplinaire

Les nouvelles technologies transmettent du savoir. Étant donné la nature et la complexité de beaucoup de problèmes, l'analyse et le savoir sont essentiels dans nombre de disciplines. Une réponse valable dans telle discipline peut ne pas l'être une fois expérimentée dans

d'autres disciplines et suivant d'autres valeurs⁷. Grâce à sa coopération plus étroite avec une diversité de secteurs, l'UNESCO a les moyens d'avancer des solutions s'appuyant sur maintes disciplines pour résoudre les difficiles problèmes de la société.

(viii) L'Afrique

Ce continent continue d'avoir besoin d'une aide spéciale, notamment dans le domaine de l'éducation. La destruction des cultures autochtones liée aux guerres, la traite des esclaves et le colonialisme nécessiteront des efforts particuliers sur le plan éducatif pour encourager l'initiative privée et les actions en faveur de la prévention du sida.

(ix) Les pays les moins développés (PMD)

Le manque d'éducation, les mauvaises conditions sanitaires et la pauvreté persistante de ces pays posent des problèmes particuliers et présentent des risques sérieux pour la croissance mondiale. Les dangers que fait courir un monde partagé entre les plus riches et les déshérités sont évidents et la responsabilité première des États comme du système des Nations Unies doit être de favoriser la démocratie, la croissance et le progrès dans les pays en voie de développement. Le déséquilibre en matière d'accès à la technologie de l'information — 80 % de la population mondiale n'ayant pas accès à l'électricité — est une donnée statistique qui illustre amplement l'étendue des disparités actuelles.

(x) Les femmes et les jeunes

Les femmes représentent plus de la moitié de la population mondiale. Dans des pays où elles jouissent d'une condition et de droits à égalité avec les hommes (y compris le droit de vote, le droit à l'éducation et au travail), leur contribution au développement social et économique s'est révélé inestimable. Cependant, ailleurs, beaucoup de femmes sans instruction vivent encore dans un état de pauvreté et même de semi-esclavage ou se voient privées

de leurs droits humains fondamentaux. C'est pour ces raisons qu'elles sont incapables de contribuer efficacement au développement de leur pays. Dans le même ordre d'idées, l'éducation des jeunes, qui commence au foyer familial, est une action prioritaire parce qu'elle est nécessaire pour assurer le bien-être des générations futures et pour préparer les jeunes à occuper des fonctions en société et à tenir leur rôle en tant que citoyens responsables. C'est pour ces raisons que les questions liées au genre et à la jeunesse demeurent de grandes priorités sociales.

Tout en mettant l'accent sur ces questions importantes, extrêmement complexes et vastes, il sera également utile de suivre l'avis de Kofi Annan suivant lequel l'UNESCO devrait s'engager sur la voie d'une participation plus étroite avec la société civile et le monde des affaires tout en étant moins orientée vers les États — et plus proche des personnes et des entreprises locales, de manière à pouvoir obtenir des résultats pratiques qui ne seront pas hypothétiques et purement administratifs. En résumé, l'Organisation devra mettre l'accent sur sa raison d'être et sur ses points forts.

(c) Le moment est-il approprié pour l'UNESCO de privilégier les partenariats avec le secteur privé ?

En la matière, il convient de se poser trois questions. L'UNESCO et les Nations Unies sont-elles en train d'améliorer leur image ? Ensuite, quel rôle ces organisations peuvent-elles jouer au sein de la société internationale ? Enfin, étant donné la situation géopolitique d'aujourd'hui, jusqu'à quel point l'UNESCO peut-elle réaliser sa mission dans la conjoncture actuelle et à venir, compte tenu des nouvelles manières d'envisager un monde en évolution rapide ?

(i) La meilleure image des Nations Unies et de l'UNESCO

Le moment est, pour partie, actuellement idéal pour que l'UNESCO privilégie les partenariats

privés. Ces derniers temps, les Nations Unies avec Kofi Annan et l'UNESCO avec Koïchiro Matsuura ont bénéficié, grâce à leurs plans destinés à assurer le renouveau de leurs organisations respectives, d'une couverture de presse très favorable dans la presse internationale et notamment dans *Le Monde*, *Le Figaro*, *le New York Times International* et *l'International Herald Tribune*.

En attribuant le Prix Nobel de la paix à Kofi Annan et aux Nations Unies en octobre 2001, Gunnar Berge, le président du Comité Nobel, a insisté sur le fait que son organisation " souhaite à l'occasion de cette année du centenaire proclamer que la seule voie envisageable pour la paix et la coopération mondiale passe par les Nations Unies ". Il a également déclaré que l'ONU était enfin à la hauteur de la mission pour laquelle elle avait été créée. Cette récompense met par ailleurs en relief l'image et le prestige de cette organisation, ce qui devrait lui permettre d'accomplir le travail difficile qu'elle est de plus en plus appelée à réaliser.

Même les États-Unis, depuis qu'ils ont quitté l'UNESCO en 1984, semblent impressionnés par les efforts de réforme de l'UNESCO. L'attitude des États-Unis qui consiste à agir seuls en matière de relations internationales paraît changer depuis le désastre du World Trade Center, d'où l'annonce faite le 12 septembre 2002 par le Président George W. Bush aux termes de laquelle les États-Unis d'Amérique réintégreraient l'UNESCO. Le Congrès des États-Unis a récemment voté ce retour au sein de l'UNESCO. Cependant, une autre action engagée par le Sénat et le pouvoir exécutif est encore nécessaire pour que les États-Unis réintègrent effectivement l'agence.

Il convient aussi de remarquer que la science et la technologie devenant plus accessibles à beaucoup de citoyens grâce aux livres, aux publications et aux articles scientifiques des grands journaux, son influence dans le monde ne cesse de croître. Comme l'éducation scientifique et dans d'autres domaines du savoir est

une priorité de l'UNESCO, l'UNESCO est à présent en meilleure position pour relever les défis d'aujourd'hui.

(ii) L'importance croissante
des rôles des Nations Unies
et de l'UNESCO dans le monde

Les chercheurs et les grands dirigeants de ce monde cherchent des moyens d'organiser un monde global qui a aujourd'hui dépassé dans une certaine mesure le cadre des États. Dans leur récent ouvrage intitulé *Empire* (Harvard University Press, 2000), Hardt et Negri proposent une explication théorique complexe qui permet de donner à un monde globalisé un nouvel ordre. L'ONU est à cet égard essentielle. Les auteurs reconnaissent à Hans Kelsen, l'une des figures intellectuelles centrales des coulisses de la création des Nations Unies, le mérite d'avoir prévu comme nécessaires l'universalité et l'objectivité de l'ordre international. Selon ces auteurs, c'est l'approche logique, éthique et juridique de même que la source supérieure de toutes les créations et constitutions juridiques nationales qui devraient tendre à mettre un terme aux conflits entre les États.

En ce qui concerne le rôle de l'ONU dans un contexte global, Kofi Annan a récemment déclaré que le système des Nations Unies n'est pas un gouvernement mondial — fait qui rend les États et leurs dirigeants politiques beaucoup plus coopératifs, car ils craindront moins de voir l'ONU essayer de leur ôter leurs responsabilités gouvernementales. Peu confiants dans les organisations multilatérales où, selon eux, l'action s'enlise souvent en raison d'incompétences et de désaccords, certains pays ont préféré travailler d'abord d'une manière bilatérale, entre pays, ou parfois d'une manière si nécessaire unilatérale dans le cadre d'une action rapide. Faute de développement et/ou de réflexions politiques locales, certains gouvernements n'ont pas été en mesure d'assurer le leadership nécessaire à la réalisation de bien des choses essentielles au progrès dans le monde. L'ONU peut dans cer-

tains cas neutraliser ces difficultés en coopérant étroitement avec les ONG, la société civile, le secteur privé et les États s'associant au consensus.

Le Secrétaire général a déclaré que l'ONU est une organisation qui essaie de coordonner le travail de tous les acteurs sociaux qui devraient œuvrer ensemble. D'autres ont défini le rôle du système des Nations Unies comme celui d'un "facilitateur", d'un "honnête médiateur", d'un "intermédiaire" ou d'un "faiseur de consensus" capable d'animer et de coordonner l'action ou d'organiser des organismes administratifs spéciaux à cet effet. Il est à même d'assurer un leadership pour créer un consensus qui serve de tremplin à une action de coopération réunissant beaucoup de participants — société civile, ONG, universités, États et secteur privé. Le Fonds mondial pour l'environnement (FME) en offre un bon exemple : le PNUD, le PNUE et la Banque mondiale lui servent d'agences d'exécution auxquelles le secteur privé participe de diverses façons. Le système des Nations Unies présente l'avantage d'avoir affaire à de nombreux pays car c'est une organisation disposant d'un réseau international potentiellement puissant, qui peut aider à résoudre des problèmes à condition de recevoir des fonds suffisants. Les pays en voie de développement sont, en général, moins hostiles à l'égard de l'ONU qu'à l'égard des pays développés qui les ont souvent colonisés par le passé. Voilà pourquoi il devrait être plus facile pour les Nations Unies que pour les États-nations eux-mêmes de surmonter la multitude des autres obstacles à des relations franches et amicales dans le monde. Les agences des Nations Unies ont mis sur pied des projets intéressants qui n'auraient pas vu autrement le jour s'ils avaient été confiés à des nations dont les dirigeants politiques sont d'abord responsables devant leur propre électeurat et d'abord soucieux de résultats à court terme. En fait, la responsabilité du leadership de certaines activités incombe à l'ONU, lorsque aucune nation ne peut — ou ne veut — répondre à ce besoin.

À cet égard, les conflits qui caractérisent aujourd'hui le monde éclatent surtout au sein d'États-nations, entre différents groupes et notamment pour des raisons ethniques, religieuses, de discrimination sociale ou des motifs historiques. Auxquels cas, les partenariats avec les États-nations qui coopèrent au maintien de la paix doivent être réalisés en étroite coordination avec des agences des Nations Unies pertinentes.

Il se peut que demain l'ONU et ses agences comme l'UNESCO soient les précurseurs — et finalement la cheville ouvrière — d'un gouvernement mondial limité. En attendant, elles s'emploient à jouer un rôle dynamique pour inciter les États, la société civile, les ONG, les établissements d'enseignement et le secteur privé à travailler ensemble — fonction des plus importantes. Si elles y parviennent, nous n'aurons peut-être plus besoin d'un gouvernement mondial mais nous développerons un autre système dans lequel les différents secteurs de la société travaillent suivant un équilibre mutuel (à l'instar de ce qui est en vigueur dans certains systèmes constitutionnels) pour veiller à préserver la santé de la société globale. Dès lors, de par sa fonction de "facilitateur", l'UNESCO devra jouer et jouera un rôle de plus en plus important. En réalité, cette espèce de système a déjà commencé à faire ses preuves dans bien des cas. Personne ne peut dire ce que sera la nature exacte de la future gouvernance de la société internationale globale, mai — étant donné la révolution technologique actuelle où la technologie de l'information a connu un essor sans précédent et où se sont amplement développés les systèmes modernes rapides de transports et de communication qui ont été créés, la dimension internationale de la plupart des entreprises et des États et de certaines institutions non gouvernementales — il semble évident qu'il convient de trouver une nouvelle forme de règlement.

Le livre de Hardt et de Negri envisage le futur sous l'angle d'"une nouvelle synthèse théorique du nouveau millénaire". Ces auteurs considèrent l'ONU comme un précurseur pos-

sible d'un réel "centre supranational" encore en construction. Contrairement aux modèles historiques, ce nouvel "Empire" n'a pas "d'empereur, de capitale géographique, ni de siège unique du pouvoir, [...] il est presque plus facile de dire ce que l'Empire n'est pas que de dire ce qu'il est : un système fluide, en expansion infinie et très organisée qui embrasse la totalité de la population mondiale. Il s'agit d'un système qu'aucune personne, aucune entreprise ni aucun pays ne peut contrôler". Comme le dit Hardt, "ce que nous appelons Empire est en réalité une version historique énormément améliorée du système et de l'impérialisme internationaux. [...] Comme le pouvoir sous l'Empire est souvent dispersé, on peut sans doute supposer que n'importe qui peut en orienter le cours". L'auteur du présent rapport se demande si, dans une certaine mesure, ce nouveau "système" sera un mieux se soldant par moins de violence lorsque les conflits éclateront, lesquels ne semblent pas se résoudre s'il s'agit de querelles territoriales ou autres que viennent compliquer des problèmes d'ordre ethnique, religieux, culturel ou social.

On trouve d'autres idées sur le tour que prendra l'avenir dans le livre d'Allen Hammond *Which World? Scenarios for the 21st Century, Global Destinies, Regional Choices* (Island Press/Shearworks Books, 1998) selon lequel les prévisions économiques sont ardues, sinon impossibles, dans un monde chaotique. Cet auteur étudie les scénarios de ce qui peut se produire, examen qui nous permet d'envisager notre avenir afin de faciliter la planification ou de parer aux mauvaises surprises. Son analyse tient compte des éléments suivants : démographie, économie, technologie, environnement, sécurité et politique dans un cadre régional et mondial. L'auteur propose trois scénarios : un "marché mondial", un système axé sur la libre entreprise et qui peut ne pas arracher toute l'humanité à la misère ; un "monde forteresse" qui est avant tout instable et violent ; et un "monde transformé" dans lequel notre comportement collectif change grâce à des dirigeants progressistes, à des citoyens responsables et résolus ainsi qu'à

plus de savoir et d'éducation pour une société meilleure et plus riche d'espoirs. Le bien-être, le bonheur et la justice sociale parmi les hommes deviendraient ainsi les objectifs réels de la sécurité et de la création de richesses.

De telles approches du futur sont souvent liées à ce que doivent être l'éducation et le savoir. En 1958, le livre de Julian Huxley, *The Wonderful World of Life*, estimait que ces derniers pouvaient représenter le moyen le plus rapide de développer les capacités humaines. Les problèmes du monde ne seront probablement résolus, s'ils le sont un jour, que grâce à l'expérience et au savoir acquis à partir de nombreuses disciplines.

Ces observations rappellent les concepts de *complexité, de systèmes complexes adaptatifs, de chaos, de réseaux et de phénomènes en émergence en sciences naturelles* qui sembleraient également avoir leur importance pour l'étude des systèmes sociaux, politiques et mondiaux. *La complexité* en tant que processus de pensée a fait l'objet en France d'études approfondies par Edgar Morin et ses disciples, comme en témoigne son *Introduction à la pensée complexe* (Paris, ESF Éditeur, 1990)⁸. Selon cet auteur, la complexité ne bénéficie pas d'un héritage philosophique, scientifique ou épistémologique exceptionnel et va de pair avec l'idée de confusion, d'incertitude et de désordre. C'est un " mot problème " et non un " mot solution ", qui n'élimine pas le simple mais intègre plutôt cet élément. Il évite la simplification qui réduit ou mutile la réalité. L'auteur estime que l'erreur est souvent due à la manière dont le savoir est organisé en des systèmes d'idées isolées (théories ou idéologies) et à son excessive compartimentalisation en différentes disciplines. Peut-être est-ce la raison pour laquelle les idées économiques du système de la libre entreprise (libre-échange et primat de la théorie et de la pratique économiques) ne semblent pas remédier à elles seules assez vite aux maux du monde et paraissent même, aux yeux de certains, les aggraver. Une amélioration ne pourra voir le jour que lorsque les grands acteurs sociaux

travailleront ensemble et que si l'on s'appuie sur l'analyse et les connaissances de nombreux pays et émanant des différentes disciplines qui s'imposent.

Faisant pendant à celui de complexité, le concept de chaos est le sujet de l'ouvrage de James Geick, *Chaos – Making a New Science* (Penguin Books, 1998). L'exemple type de chaos est celui où de petites différences affectant les conditions initiales ont des conséquences imprévisibles – le battement d'ailes d'un papillon au Brésil déclenchant un ouragan en Floride. Certains attribuent la paternité de ce concept à la science-fiction de Ray Bradbury d'il y a quarante ans. Auquel cas, deux disciplines, la littérature et la science, se seraient vraiment rencontrées.

Prix Nobel de physique, Murray Gell-Mann a défini le chaos comme " un phénomène technique de dynamique non linéaire dont le résultat [...] est si dépendant des conditions initiales qu'un minuscule changement au commencement du processus peut aboutir à une grande différence à la fin " (*The Quark and the Jaguar*, New York, W. H. Freeman and Co, 1994, p. 27). Ainsi, le chaos ne présente pas qu'un pur caractère aléatoire.

Une autre idée qui fait actuellement l'objet de beaucoup d'intérêt et de recherches est la structure et l'opération de *réseaux* dans les communications de haute technologie, non seulement pour l'Internet mais aussi en biologie, physique, chimie et dans d'autres sciences naturelles, comme les réseaux neuronaux et la circulation sanguine, ainsi que dans les sciences sociales. Les États, le système des Nations Unies, les entreprises de même que d'autres organisations disposent de réseaux qui travaillent plus ou moins efficacement. Le monde d'aujourd'hui est fait de beaucoup de grandes organisations qui utilisent des réseaux pour donner des ordres, pratiquer des contrôles, sensibiliser et assurer leur propre gestion de diverses façons. Elles peuvent avoir un retour d'information, tirer des enseignements et mémoriser. Les terroristes eux-mêmes disposent de leurs propres réseaux

qui peuvent rester dormants ou dans une phase préparatoire avant de passer à l'action.

Les nombreux bureaux nationaux et régionaux de l'UNESCO se sont développés en de larges réseaux dans cinquante-cinq pays différents. De plus, leurs programmes sont presque entièrement axés sur les réseaux. Ces idées relativement nouvelles qui ont fait l'objet d'études approfondies à la fin du siècle dernier nous amènent à envisager suivant de nouvelles approches les sciences, les sciences sociales et d'autres disciplines, les systèmes de gouvernance dans le monde et le rôle que l'ONU et l'UNESCO pourraient jouer. Ces idées peuvent également s'avérer utiles pour juger des progrès en matière de droit (voir Baker, *"Law, Chaos, and Complexity"* in The International Lawyer, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 1999).

Associées à une base de nouvelles connaissances de plus en plus développée, ces approches montrent avec quelle rapidité les modes de pensée et de connaissance évoluent à présent. Cette tendance devrait dorénavant se confirmer, ce qui signifie que méthodes et contenus de l'éducation (une priorité de l'UNESCO) ont besoin d'être constamment remis à jour si celle-ci veut être cette "instance incontestée de référence" souhaitée par Koïchiro Matsuura. Il faut veiller à ce que la redistribution du savoir soit rapide pour que l'UNESCO active la transmission et y ajoute de la valeur.

Ces idées sont également importantes pour le monde des affaires qui doit agir dans un environnement de plus en plus complexe et imprévisible. De nouvelles forces voient le jour, qui poussent les entreprises à tenir compte dans la stratégie de leur gestion d'une plus grande responsabilité sociale en matière d'éthique, de normes sociales et d'écologie. Ces forces, qui feront l'objet du chapitre suivant, semblent commencer à façonner le monde des affaires, malgré la résistance énergique de nombreuses entreprises soucieuses de poursuivre leur philosophie commerciale habituelle.

(iii) Le renforcement de la puissance et de l'influence de la libre entreprise dans le monde

Hormis les États-Unis, le Japon, les pays européens les plus riches, l'Australie, le Brésil et quelques autres pays, les cent entreprises industrielles les plus importantes du monde et travaillant à l'échelle internationale dans d'importants secteurs d'activité s'avèrent plus puissantes que la plupart des pays, si l'on ne tient compte que de leur puissance économique.

À partir de 1998, on ne comptait que de 20 à 25 pays bénéficiant d'un PNB supérieur au chiffre d'affaires de la plus grande entreprise industrielle (General Motors, le constructeur automobile). Sur les 100 plus grandes entreprises, la moins importante (Merck, le laboratoire pharmaceutique) bénéficiait d'un chiffre d'affaires supérieur au PNB de 1998 de plus de 120 pays ; 60 % environ de ces entreprises étaient européennes (39) et japonaises (24), tandis que les autres étaient américaines.

Le numéro de *L'Expansion* du 21 novembre 2001, dans sa liste des 1 000 premières entreprises, confirme la croissance continue et rapide des plus grandes entreprises françaises au cours des dix dernières années. Avec des chiffres d'affaires multipliés par deux et passant de 627 à 1 225 milliards d'euros, elles se sont plus développées que l'économie elle-même. Les dix plus grandes entreprises françaises ont connu une croissance de 130 % sur les dix dernières années.

Bien que n'étant pas en général considéré comme faisant partie de la société civile, le monde des affaires exerce une grande influence sur les dirigeants politiques en Europe et aux États-Unis, il bénéficie des mêmes droits humains ou constitutionnels que les individus et a des effets sociaux et économiques considérables sur la société civile grâce à sa puissance financière, au nombre de ses employés et à son influence. De plus en plus d'entreprises déploient aujourd'hui des

efforts non seulement pour être rentables, mais aussi pour être socialement responsables. La responsabilité sociale est devenue un objectif de beaucoup d'entreprises, en vue de promouvoir la justice sociale, respecter les droits de l'homme et travailler au développement durable.

Il est intéressant de comparer la puissance de l'énorme société Microsoft, l'une des plus florissantes des États-Unis avec une capitalisation boursière de 333 milliards US\$ et 47 000 employés, face au Gouvernement des États-Unis lors de son récent procès anti-trust. Après avoir perdu devant le tribunal inférieur pour avoir abusé de sa position dominante sur le marché, Microsoft l'a emporté devant la Cour d'appel qui a décidé que démanteler l'entreprise n'était pas un remède approprié. Les avocats du gouvernement ont essayé de parvenir à un règlement avec Microsoft dans un sens beaucoup plus favorable et aux termes duquel l'entreprise devrait ne procéder qu'à quelques modifications dans sa gestion, d'où probablement aucune répercussion importante nuisant à sa position sur le marché. Cet exemple ne sert pas à montrer que ce genre de situation est nécessairement bon pour le pays ou pour le monde, mais il est la preuve que des entreprises puissantes peuvent l'être encore plus que des États-nations et leurs systèmes judiciaires.

En 2000, aux États-Unis, les œuvres de bienfaisance ont recueilli 203 milliards US\$ dont 50 environ provenaient d'entreprises et 150 environ de particuliers. Les estimations réalisées par un organisme de recherche mettent en évidence que les Américains auraient pu donner deux fois plus. L'éducation a bénéficié de 28,2 milliards US\$, ce qui était considérablement moins que les 36,5 milliards US\$ consacrés aux organisations religieuses. C'est la preuve qu'aux États-Unis, en matière de dons, les capacités des entreprises comme des particuliers les plus riches sont très importantes. Si l'ONU, l'UNESCO et d'autres entités des Nations Unies étaient perçues comme des

bénéficiaires valables, ces entités devraient être à même de développer l'étendue de leurs activités, si elles pouvaient combler le fossé entre elles-mêmes et d'éventuels donateurs.

Aux États-Unis, durant de nombreuses années, la recherche de pointe et les universités ont entretenu des relations étroites (sous forme de partenariats) avec les entreprises privées. On a observé un essor important de la recherche et du développement financés par l'industrie, à tel point que la contribution du secteur privé s'avère supérieure à celle du gouvernement fédéral. Après la deuxième guerre mondiale, au cours des années 1960, la part du financement de la recherche et du développement était environ de deux tiers pour le gouvernement et d'un tiers pour le privé. Aujourd'hui, elle est en gros de deux tiers pour le privé et d'un tiers pour le gouvernement fédéral.

Ainsi, lorsqu'on prend en considération les millions de petites et moyennes entreprises dans le monde et la continuelle privatisation (du moment pour l'heure) des activités préalablement contrôlées par le secteur public, il est clair que l'hyperpuissance économique, l'argent, la richesse et l'influence résident à présent dans le secteur privé. Il serait aussi bon de souligner qu'une part importante du financement des gouvernements dans beaucoup de pays provient de la taxation des entreprises comme des particuliers. De surcroît, les sociétés paient des salaires à leurs millions d'employés — autre secteur où se manifestent la puissance et l'influence énormes des entreprises. Une autre caractéristique de leur puissance est attribuable au fait qu'elles peuvent souvent agir plus vite que les gouvernements pour réagir face à de nouvelles situations. Celles qui en sont incapables risquent de disparaître ou d'être absorbées par d'autres entreprises.

À l'heure actuelle, la plupart des gouvernements des pays développés adhèrent aux théories économiques de la libre entreprise pour développer au maximum la production des biens et des services. Beaucoup ont priva-

tisé leurs industries qui relevaient jusque-là du secteur public. Le système de la libre entreprise a souvent été défendu ces dernières années par des professeurs d'économie de l'University of Chicago Business School. Ainsi, dans de nombreuses régions du monde développé et en voie de développement, les gouvernements et le monde industriel ont largement adhéré non seulement à la pratique de la libre entreprise mais également à sa théorie. Outre le nombre considérable de gouvernements de droite comme de gauche qui ont soutenu le système de la libre entreprise, cette évolution a favorisé ces derniers temps l'influence et l'essor de ce système économique. Ces facteurs — dont la tendance croissante aux mégafusions et auxquels s'ajoute l'exploitation permanente des nouvelles frontières au-delà de leurs frontières pour développer leurs activités — ont abouti à ce que la dimension mondiale de ces entreprises et à ce que celle de leurs réseaux bénéficient d'une couverture géographique et d'une puissance supérieures ou égales à celles de la plupart des États. Ainsi, le monde des affaires représente une énorme force économique dans le monde moderne. Il semble également gagner du terrain dans les quelques derniers pays totalitaires.

On ne saurait pourtant dire que ce " triomphe " du système de marché dans les pays industrialisés résout tous les problèmes. La pauvreté s'est développée dans de nombreuses régions, d'où des pressions qui se sont exercées dans le but de faire renoncer au remboursement des dettes nationales ou de les faire reporter, afin d'éviter des troubles sociaux.

Dans un livre récent, *When Corporations Rule the World* (Kumarian Press, 2001), David C. Korten rappelle ce qu'il considère comme les échecs du système de la libre entreprise et des actions publiques de développement en vue d'élever le niveau de vie des pauvres. Korten

assure que le développement fondé sur la richesse ou sur l'argent ne marche pas. Bien au contraire, il faut qu'il soit local, axé sur la population et délesté de ces énormes financements gérés par des autorités publiques centralisées et éloignées des réalités, autorités qui privent la population locale de pouvoir et de ressources. Si Korten dit vrai, les activités de l'UNESCO, elles, sont en général axées sur la population et elles devraient permettre de résoudre les problèmes qui, à ses yeux, sont liés à l'économie de la libre entreprise et aux programmes gouvernementaux de développement, lesquels, selon lui, ne marchent pas non plus. Korten estime aussi qu'aux États-Unis l'argent vote à présent plus efficacement que chaque citoyen, de sorte que la démocratie au sens traditionnel du terme a en grande partie disparu et que les dirigeants politiques sont plus sensibles au pouvoir de l'argent qu'au bien-être de tous les citoyens.

Politiquement, la gauche comme la droite savent que ni le système de la libre entreprise à lui seul, comme il a été mis en œuvre jusqu'à présent, ni la plupart des programmes gouvernementaux de développement à eux seuls ne suffisent à arracher les pays pauvres à la misère. Parmi les armes économiques les plus efficaces, il y a pour l'heure les micro-prêts, surtout consentis aux femmes et aux familles, lesquels permettent de créer de petites entreprises privées et de les développer pour créer de la richesse.

En guise de conclusion à cette partie, on peut dire que les partenariats passés avec de grandes sociétés comme avec de petites et moyennes entreprises peuvent considérablement tirer parti des actions de l'UNESCO et que les chefs d'entreprise, entre autres dirigeants, reconnaissent aujourd'hui de plus en plus un rôle à l'ONU et à l'UNESCO en tant que partenaire potentiel et des plus utiles pour ajouter ce qui manque à la société et ce que le monde des affaires à lui seul est incapable de lui fournir.

3. Les avantages que le secteur privé retire des partenariats avec l'UNESCO

(a) Le prestige résultant de la mission idéaliste de l'UNESCO et de ses réussites

Certains des partenaires actuels de l'UNESCO ont beaucoup bénéficié du prestige qu'elle confère dans le cadre des partenariats présents. Dans certains cas, on peut se demander si le partenaire privé ne profite pas plus du partenariat que l'UNESCO dans l'accomplissement de sa mission. Lorsqu'un partenariat est négocié, une juste répartition des bénéfices doit être atteinte pour que le but principal du partenariat soit de mener à bien la mission de l'UNESCO et que les avantages qu'en retirent les entreprises ne soient qu'accessoires, même s'ils sont importants.

Il se peut que l'UNESCO ne parvienne jamais à rivaliser avec le Comité international olympique à but non lucratif, pour ce qui est d'obtenir de très importantes contributions (un budget de 3,7 milliards US\$ sur trois ans⁹⁾, mais elle peut certainement mieux faire qu'aujourd'hui. Certes, le sport est un spectacle et une distraction qui attirent des millions de spectateurs, ce qui augmente le prix de la publicité que les entreprises sont prêtes à payer. Il faut aussi compter avec le phénomène de la concurrence entre des publicitaires potentiels, ce qui joue en faveur du Comité olympique. Sans doute assurer une bonne formation est-il plus important dans le monde que de promouvoir d'excellentes performances sportives, encore que cela ne puisse pas toujours sembler drainer plus d'argent. Mais, si l'on prend l'exemple des États-Unis, les établissements d'enseignement bénéficient des milliards de dollars de l'entreprise privée ou d'hommes d'affaires riches.

Il n'en reste pas moins qu'il doit être certainement possible de développer l'intérêt des entreprises pour les activités menées par l'UNESCO en matière d'éducation et de créer

beaucoup plus de partenariats. Les entreprises devraient s'intéresser à l'éducation sur le long terme dans les pays où elles font des affaires parce qu'elles ont besoin de personnels formés. Beaucoup d'entreprises encouragent leurs employés à faire fonction de formateurs à mi-temps dans les écoles où les enseignants ne sont pas assez nombreux ou d'un niveau faible et les sociétés proposent aux étudiants des stages de formation et d'apprentissage, qui débouchent souvent sur un emploi à l'issue des études. Voilà un domaine naturel de coopération entre l'UNESCO et le secteur privé, et où l'entreprise privée à elle seule rend d'importants services quant à l'éducation des jeunes.

Dans les pays industrialisés, le secteur de l'entreprise dépense des sommes colossales pour la formation de ses employés.

(b) L'association de l'éducation et de la formation du personnel du secteur privé aux objectifs de l'UNESCO

L'éducation et la formation des employés et des cadres du secteur privé, axées sur la responsabilité sociale des entreprises et assurées par l'UNESCO et ses partenaires : société civile, universités et ONG, ainsi que par d'autres organisations des Nations Unies à la faveur de partenariats avec les entreprises privées, représentent une possibilité importante de formation pour l'entreprise privée. L'entreprise privée met en général et surtout l'accent sur la rentabilité à court terme, parce qu'il n'est pas facile d'être une entreprise qui réussit — neuf entreprises sur dix faisant faillite. Il est désormais de plus en plus manifeste qu'à l'avenir le secteur privé ainsi que tous ses actionnaires et fournisseurs devront faire preuve de plus de responsabilité sociale d'entreprise. Cela s'étend à la justice sociale (au respect des droits de l'homme), ce qui tend lentement au développement durable (à l'a-

mélioration de l'environnement et aux problèmes qui lui sont liés). Cette approche paraît de plus en plus une exigence pour les grandes entreprises, non seulement en raison des lois qui l'imposent, mais aussi parce que les investisseurs et les clients auront de plus en plus tendance à disparaître si l'entreprise ne dispose pas d'un bilan social positif allant de pair avec les bons résultats de son bilan économique et financier. Le professeur E. Merrick Dodd, comme il l'a écrit en 1932, avait prévu cette évolution¹⁰.

Un exemple de partenariat possible à développer dans le cadre du nouvel intérêt porté à des alliances est celui à la faveur duquel l'UNESCO, le monde des affaires (dont des hommes d'affaires chevronnés à la retraite), des universités et des écoles de commerce mettent sur pied des programmes de cours sur la responsabilité sociale des entreprises (c'est-à-dire l'éthique des affaires) et forment des professeurs à cette discipline, en vue de favoriser les programmes exigés par tous les diplômés de commerce, sous les auspices d'un réseau comme le Programme des chaires UNESCO/UNITWIN qui encourage la formation et la recherche universitaires ayant un caractère novateur et une importance sociale. En fait, le travail préparatoire à une telle initiative a déjà été réalisé par la coopération de l'UNESCO avec des groupes comme le Réseau européen des entreprises pour la cohésion sociale qui encourage les sociétés à se développer suivant des orientations qui stimulent l'emploi tout en faisant obstacle à l'exclusion sociale.

(c) Le conseil et l'information aux sociétés visant à leur permettre de s'adapter à la société future où la conduite de l'entreprise évolue en fonction des raisons énumérées dans cette partie

Beaucoup de sociétés privées reconnaissent qu'il existe une "absence de marchés" dans les pays pauvres et en voie de développement. Si les marchés mondiaux veulent se

développer, il faut qu'ils le fassent dans les pays les moins développés, dans la mesure où les marchés des pays développés sont souvent proches de la saturation. Si les habitants de ces pays n'étaient plus voués à la pauvreté et accédaient à un niveau de vie supérieur, ils pourraient acheter plus de produits. La plupart des entreprises ne souhaitent pas faire face à ce problème, parce qu'il est immense, durable et coûteux. Mais faire appel à des entreprises visionnaires peut s'avérer utile. Ce problème n'est pas seulement économique, mais présente une profonde dimension culturelle, éthique et humaine qui, jusqu'à présent, a été souvent négligée ou sous-estimée par les entreprises et les agences gouvernementales de développement. L'UNESCO a une mission qui lui est propre, c'est-à-dire en matière d'éducation, de culture, d'éthique, de valeurs, de savoir, et ses atouts reposent plutôt en la matière sur des compétences d'entreprise. La promotion que l'UNESCO assure dans le domaine de la diversité culturelle et le savoir-faire dont elle fait preuve à ce niveau sont d'autant plus importants que cet élément s'est révélé l'un des facteurs les plus complexes — et les plus déterminants — du développement au XXI^e siècle. Les gouvernements consultent l'UNESCO pour apprendre à mieux concevoir d'autres politiques et systèmes éducatifs qui doivent être sensibles aux questions culturelles pour répondre aux multiples besoins de populations aux diverses appartenances ethniques. De nos jours, on estime en général que, pour comprendre une culture, il est nécessaire d'étudier le réseau complexe des relations, des opinions, des valeurs et des motivations qui en constituent le cœur. A cet égard, il convient de se référer à *Our Creative Diversity*, rapport de la Commission mondiale sur la culture et le développement, réunie par l'UNESCO et présidée par Javier Pérez de Cuéllar, l'ex-Secrétaire général des Nations Unies. Le résumé analytique de ce rapport déclare que "séparé de son contexte humain ou culturel, le développement n'est guère qu'une croissance sans âme. Le développement économique, pleinement réalisé, fait partie intégrante de la culture d'un peuple".

À partir de ce rapport qui marque un tournant, l'UNESCO a pris deux initiatives importantes — la préparation d'un instrument juridique, la Déclaration universelle sur la diversité culturelle, qui a été ratifiée par ses 190 États membres en 2001 et dont l'article 10 renvoie explicitement au lien culture et développement économique ; et l'établissement de l'Alliance mondiale pour la diversité culturelle, un partenariat entre public, privé et société civile, destiné à promouvoir, entre autres, la croissance des industries culturelles domestiques en tant qu'élément du développement socio-économique.

Ce lien entre culture et développement économique est de plus en plus fréquent et le monde des affaires doit en reconnaître plus profondément la valeur. Par exemple, il est intéressant de noter que l'expert Amartya Sen a mis sur le même pied développement économique et "liberté", une valeur humaine communément estimée, en général considérée comme une valeur universelle et reconnue comme essentielle. L'approche économique de la Banque mondiale s'est parfois révélée moins heureuse que prévue, mais elle est aujourd'hui très consciente de la complexité et de l'importance d'une approche "partant davantage de la base" pour améliorer la vie et développer la richesse dans les pays en voie de développement. Le progrès économique durable suppose l'acquisition de certaines valeurs, l'établissement de règles ayant force de loi, un système judiciaire et une gestion des affaires publiques dignes de ce nom et bénéficiant de libertés notamment économiques ainsi que la création d'institutions nécessaires au progrès économique. Soutenu par l'aide au développement économique, le dynamisme de l'UNESCO dans ces domaines pourra représenter un apport important. Par conséquent, les entreprises désireuses de participer à la lutte contre ce problème durable devraient trouver intérêt à voir l'UNESCO organiser des partenariats avec elles comme avec d'autres entreprises.

Le secteur privé tend à plus de responsabilité sociale d'entreprise sous l'effet des nouvelles

forces sociales et économiques ou bien de sa propre initiative. La liste de ces éléments peut être dressée comme suit :

(i) La pression du client et l'opinion publique et politique

Beaucoup de clients tiennent compte de la responsabilité sociale des fabricants avant d'acheter leurs produits. Ainsi les entreprises consentent souvent des efforts importants pour être "écologiques" et socialement responsables par leurs relations publiques, leur politique environnementale et en matière de personnel. La presse a vite fait d'exploiter les manquements d'une entreprise au regard de sa responsabilité, en particulier lorsque cette société fait des profits. En cas de licenciements, la presse prend en général le parti des travailleurs licenciés et influence l'opinion publique.

La meilleure expression de la perception qu'a le public étatsunien du besoin urgent d'un renforcement de la responsabilité sociale des grandes entreprises est peut-être à trouver dans les redoutables verdicts de certains jurés allouant des millions de dollars aux victimes de défauts de fabrication présumés de certaines automobiles, non seulement au titre de dommages réels mais aussi de dommages-intérêts punitifs — faisant chèrement payer au fautif le fait d'avoir transgressé les règles de conduite communément admises —, proches en cela des lourdes amendes des affaires judiciaires.

Les entreprises dépensent des sommes considérables pour asseoir leur réputation, parce que cela favorise leurs activités. Une bonne image est un atout des plus précieux. De grandes sociétés comme Coca-Cola dépensent des sommes phénoménales en matière de relations publiques pour développer leur image tout en augmentant leurs ventes. L'image d'une entreprise qu'incarne son nom ou sa marque est vulnérable, et les groupes militants ainsi que la presse sont bien conscients de ce moyen d'action pour imposer des normes plus strictes de conduite.

(ii) L'action bénévole des organisations et des agences représentant le monde des affaires

- Le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD)

Cette organisation qui travaille sans but lucratif au développement durable a vu le jour lorsque Stephan Schmidheiny, un homme d'affaires suisse, dirigeait un groupe d'entreprises participant au Sommet de la Terre de 1992 à Rio. Il s'agit d'une organisation regroupant de nombreuses grandes entreprises mondiales et qui, à l'en croire, a inventé et a diffusé à l'échelle mondiale le concept d'éco-efficacité, c'est-à-dire l'idée suivant laquelle l'assainissement de l'environnement n'est pas "coûteux et non rentable", et suivant laquelle ce qui est bon pour l'environnement l'est aussi pour les bénéficiaires. Cette organisation a également permis aux sociétés d'apprécier la valeur économique de la responsabilité sociale des entreprises. Le WBCSD s'efforce de trouver des moyens pour encourager plutôt que décourager les marchés en matière de développement environnemental et social durable. Le WBCSD est conscient que les marchés ne sont pas l'œuvre du hasard mais celle des hommes et il invite fermement le monde des affaires à s'unir de telle sorte que les meilleurs marchés possibles s'emploient à mettre en avant la responsabilité sociale des entreprises en s'appuyant sur les trois piliers que sont la croissance économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale.

Les membres de ce Conseil proviennent de trente pays et des vingt plus grands secteurs de l'industrie et ils ont **mis en place un réseau mondial de trente conseils** économiques et organisations partenaires à l'échelon national et régional, regroupant plus de 700 chefs d'entreprise (voir *Annual Review 2000, Ten Years of Achievement*, World Business Council for Sustainable Development).

Le WBCSD estime que l'œuvre de bienfaisance menée par les milieux d'affaires ne suffit pas — elle doit activement travailler à un meilleur respect des droits de l'homme et au progrès du développement durable.

Comme ce groupe travaille dans le commerce et l'industrie, il favorise les projets de ses membres en matière de responsabilité sociale des entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur les questions d'environnement. Il a notamment publié *Partnerships in Practice: Industry, Fresh Water, and Sustainable Development; Corporate Social Responsibility: Making Good Sense, and Business and Climate Change: Case Studies in Greenhouse Gas Reduction*. En ce qui concerne l'éco-efficacité : *The Business Link to Sustainable Development* (1992) et *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and Environment* (MIT Press 1992). Ces publications constituent des contributions importantes sur le plan des connaissances pratiques. *Changing Course* présente de remarquables études de cas, dignes d'éloges, sur les industries travaillant au développement durable.

Ces entreprises savent que la conjoncture actuelle qui a vu beaucoup de pays parmi les moins développés ne pas bénéficier de la mondialisation, ne permettra pas d'obtenir un développement durable en matière d'environnement et sur le plan social. Par conséquent, les partenariats du secteur privé avec les États et d'autres partenaires de la société civile peuvent considérablement contribuer au renversement de cette tendance. Malheureusement, l'aide entre deux pays, à elle seule, ne semble pas souvent suffisante.

Dans sa brochure *Partnerships in Practice: Industry, Fresh Water, and Sustainable Development* WBCSD 2001, le WBCSD fait état du partenariat mis sur pied par les produits agricoles DuPont sur les Chesapeake Farms, sur des terres appartenant à DuPont. Il regroupait vingt-six partenaires dont des organisations environnementales et agricoles à but non lucratif, des agences gouvernementales,

des universités, des agro-industries et une association d'exploitants compétents. Fort de son savoir-faire, chaque groupe a permis d'approfondir l'étude des problèmes susceptibles d'assurer la réussite du projet.

Ce projet a fait la preuve que les pratiques agricoles durables peuvent diminuer le rejet de pesticides et de nutriments dans les eaux superficielles et subsuperficielles.

On trouve parmi les autres partenariats analysés dans cette brochure :

- Le projet **Rio Tinto** visant à assainir les bassins hydrographiques pollués en Australie.
- Le **Conseil des affaires pour le développement durable — Golfe du Mexique** a mis sur pied une association entre l'État, l'industrie, l'enseignement supérieur et des organisations à but non lucratif, afin d'assurer la reforestation des bords du Mississippi pour en finir avec les 6 800 miles carrés de "zone morte" du Golfe du Mexique où la vie piscicole est impossible.
- Les efforts déployés par **Flanders** visant à lutter contre la pollution par les eaux d'égout de la mer du Nord ont abouti au projet entre le public et le privé auquel sont associés Aquafin (une société spécialisée dans la conception, la construction, la gestion et le financement de projets liés aux eaux usées), des banques institutionnelles privées et le Gouvernement flamand.
- Leader mondial de l'eau en bouteille, **Nestlé** a un partenariat destiné à lutter contre la pénurie d'eau croissante en Afrique par le biais de sa filiale sud-africaine, qui travaille avec des agences gouvernementales, des organisations non gouvernementales et des villages pour fournir les compétences nécessaires à la recherche et à la conservation d'eau supplémentaire par le captage d'eau en toiture dans les villa-

ges, l'élimination des plantes étrangères envahissantes dans les bassins hydrographiques en montagne — projet qui nous a appris que "ce qui vient de la base" fonctionne mieux que "ce qui vient du sommet". Les populations doivent acquérir les connaissances leur permettant de résoudre leurs propres problèmes.

- **Suez-Lyonnaise des Eaux** travaille avec le consortium Aguas Argentinas, qui gère aujourd'hui le réseau de distribution d'eau de Buenos Aires. Il a passé un accord avec l'Institut international pour l'environnement et le développement en Amérique latine, organisme à but non lucratif, afin de développer de nouvelles stratégies en matière d'eau et d'assainissement dans des régions économiquement faibles. Plusieurs partenariats entre le public et le privé ont vu le jour, qui s'appuient sur des solutions technologiques innovantes ainsi que sur des approches institutionnelles appropriées. La participation des communautés économiquement faibles en est l'élément essentiel. Elles peuvent fournir un travail sous forme d'échange-marchandises pour payer le raccordement selon un contrat tripartite réunissant le concessionnaire, la municipalité et la communauté — mécanisme approprié pour des voisinages de 500 à 2 500 personnes. Dans des projets plus importants, intéressant jusqu'à 50 000 personnes, l'administration de la province paie le coût des matériels et avance le coût du travail.

Le WBCSD prépare actuellement un nouveau recueil d'études de cas, bientôt accessible en ligne, rassemblant le "fin du fin" des exemples fournis par ses membres. Ces études de cas s'étendront à tous les secteurs d'activité et à toutes les régions mettant en évidence les méthodes de formation, y compris celles qui se sont soldées par des résultats décevants. Elles seront intégrées à l'Executive Primer and Work Book (Manuel d'instruction à l'usage des cadres), à paraître à l'occasion du sommet de 2002. (Voir la brochure du WBCSD *Corporate Social Responsibility: Making Good Business*

Sense, janvier 2000, qui comprend des chapitres sur les Mesures pratiques et les Outils de terrain, le Navigateur de la RSE, les Outils de la RSE, le Questionnaire d'auto-évaluation, les Caractéristiques essentielles des rapports sociaux et des indicateurs de la RSE énumérant les questions essentielles telles que : valeurs et gouvernance, réglementation et contrôles, activités commerciales, obligation et communication d'informations, droits de l'homme, droits des employés et conditions de travail, alliances contractées dans le monde des affaires, développement de produits éthiques, impact social et environnemental de l'investissement.)

Le WBCSD est bien conscient que ces questions concernent un cercle plus large de parties prenantes, et pas seulement les sociétés qui en sont membres elles-mêmes. La liste qu'il a préparée comprend : *les propriétaires de société, les actionnaires et les investisseurs, les employés, les clients, les partenaires économiques, les fournisseurs, les concurrents, les organismes publics de surveillance, les ONG, les groupes de pression et d'influence, les communautés — à l'échelon local, régional, des États, national et international.*

Le travail du WBCSD montre que certains projets très importants et complexes comme d'autres plus modestes ont été entrepris par des sociétés, parfois avec beaucoup de partenaires. Certains partenariats ont une gestion professionnelle assurée par l'entreprise ou spécialement sous-traitée pour l'occasion. Des fonds importants ont été fournis par le secteur privé et les partenaires publics.

➤ Le Forum du Prince de Galles des dirigeants du monde des affaires (PWBLF)

Créée en 1990 afin de promouvoir une approche des affaires qui aille dans le sens de la responsabilité sociale des entreprises, qui soit rentable pour le monde des affaires comme pour la société et qui permette d'assurer un

développement durable sur le plan social, économique et environnemental, cette association de bienfaisance, fondée au Royaume-Uni par les milieux du commerce et de l'industrie, constitue également l'un de ces groupes actifs. Le PWBLF travaille avec les 50 plus grandes sociétés multinationales du monde et a des activités dans une trentaine d'économies émergentes et en transition, afin de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il entretient aussi des relations avec des agences comme la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

➤ CSR Europe

CSR Europe (Corporate Social Responsibility Europe) est un réseau dynamique d'entreprises qui a vu le jour en 1995-1996 et dont la mission est " d'aider les entreprises à combiner la rentabilité et le caractère durable en faisant de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) une pierre angulaire de leur entreprise ".

Avec plus de 40 entreprises parmi ses membres et 15 partenaires nationaux, CSR Europe réalise cet objectif par les biais suivants :

- " Mettre chaque année au service de plus 50 000 hommes et femmes d'affaires et partenaires commerciaux des publications imprimées et en ligne, les meilleures pratiques et des outils.
- Offrir une formation de dirigeants d'entreprise, une recherche comparative des meilleures méthodes et des programmes sur mesure portant sur le développement des capacités.
- Inclure les questions de RSE dans le dialogue avec les parties prenantes et mettre notamment l'accent sur les institutions européennes. "

[Voir <http://www.csreurope.org/csr_europe/aboutus/aboutusmission.htm>, consulté le 1/1/2002]

CSR Europe travaille avec 13 organisations dans 12 pays d'Europe. Ces organisations partenaires nationales (NPO) favorisent la responsabilité sociale des entreprises aux niveaux local, régional et national, touchant plus d'un millier d'entreprises en Europe.

Les NPO ainsi que CSR Europe :

- " fournissent des produits d'expertise et des services spécialisés au monde des affaires ;
- trouvent des moyens permettant à toutes les organisations de bénéficier du savoir-faire et de l'expérience de leurs pairs ;
- participent à des projets et des programmes communs se traduisant par des efforts rationalisés pour développer les pratiques d'entreprise socialement responsables ”.

[Voir la page du site Web http://www.csreurope.org/csr_europe/nationalnetworks/NPO_scontent.htm, consultée le 1/1/2002]

L'importance grandissante de CSR Europe est liée à de nombreux facteurs, notamment à son intérêt particulier pour l'augmentation du nombre des emplois, l'amélioration des conditions de travail et la préparation d'une base de données fournissant une liste des bonnes pratiques pour plus de trente-cinq entreprises inventoriées [voir <<http://www.csreurope.org>> consulté le 1/1/2002]. Les enquêtes qui ont été réalisées à sa demande en sont un autre exemple, comme celle montrant que 70 % des consommateurs européens déclarent attacher de l'importance au rôle d'une entreprise en matière de responsabilité sociale, lorsqu'ils achètent un de ses produits ou services, preuve que la RSE est dans l'intérêt des entreprises. De plus, les relations de travail étroites qu'il entretient avec les dirigeants de l'Union européenne, qui datent de l'époque où Jacques Delors en était le Président, donnent à ce groupe d'importantes synergies avec les organes directeurs de l'Union européenne et créent une passerelle

entre les hommes d'affaires et les dirigeants politiques leur permettant de travailler ensemble, et à ces derniers de définir une responsabilité sociale des entreprises à dimension européenne. Cela s'est traduit par l'invitation que les chefs d'État ont lancée aux entreprises et visant à développer leur sens de la responsabilité sociale.

Une publication récente de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) présente un aperçu détaillé des initiatives privées sans but lucratif, parfois prises sous le coup de la pression sociale, en matière de responsabilité des entreprises (sur le plan normatif) et liées à 246 codes de conduite d'entreprise, que ce rapport décrit comme " faisant partie des grandes tendances mondiales de l'économie internationale de ces dernières années ". L'adoption de codes de conduite d'entreprise comporte des obligations notamment en matière de relations du travail, systèmes de gestion environnementale ou de diffusion d'informations environnementales, droits de l'homme, protection du consommateur, communication d'informations, lutte contre la corruption, normes d'information et de contrôle.

Le rapport observe que les initiatives prises de leur propre gré par les entreprises ont un rôle essentiel, bien que forcément restreint, à jouer dans le contrôle réel de la conduite de l'entreprise. Bien qu'il n'y ait qu'un capital social mondial réduit, il doit être développé dans la mesure où la dissuasion juridique officielle ne représente qu'une faible part du respect de la légalité (*Corporate Responsibility, Private Initiatives and Public Goals, Governance OECD 2001*).

d'autres initiatives concernent des entreprises qui ont pris des initiatives de leur propre chef par le biais de leurs propres fondations, comme Novartis et IBM qui ont essayé de modifier leurs types de bienfaisance en fournissant une aide technique aux formateurs, outre le seul fait de donner de l'argent. Ainsi, 66 % environ des 125 millions US\$ accordés à

la Fondation IBM ont été donnés sous forme d'assistance technique.

- L'Association internationale des étudiants en sciences économiques et commerciales (AIESEC)

L'AIESEC est une ONG aux adhérents dynamiques représentant 50 000 jeunes et 83 pays. Elle bénéficie d'un important soutien de la part de nombreuses entreprises internationales et s'intéresse à tout un éventail de thèmes liés à la société et à l'entreprise, notamment à l'importance de la responsabilité sociale des entreprises. L'AIESEC entretient des relations officielles avec l'UNESCO et a coopéré à de multiples initiatives, en particulier dans le domaine de l'enseignement supérieur et de l'éthique de l'entreprise. Ce thème de réflexion a fait l'objet d'une Table ronde co-accueillie par l'UNESCO en décembre 1998 et qui a traité de problèmes comme l'éthique et les cultures, les codes de déontologie, l'éthique, la justice et le rôle de l'administration publique dans la promotion de l'éthique de l'entreprise. Ce sujet continue d'être un grand domaine de recherche pour le Secteur des sciences sociales de l'UNESCO, dans le cadre de son travail sur les tendances déterminant la gouvernance mondiale et le développement durable [voir <<http://www.aiesec.org>> consulté le 1/2/2002].

(iii) L'action des organisations non gouvernementales (ONG)

Ce type d'action sans but lucratif n'a pas fait taire les critiques que lui ont adressées les ONG militantes pour lesquelles l'industrie ne traite pas les problèmes particulièrement difficiles ou urgents qui sont les leurs, dès lors qu'il s'agit de questions très coûteuses, très sensibles ou très explosives. Beaucoup d'organisations non gouvernementales disposent désormais d'atouts importants et ont créé des réseaux à l'échelle mondiale, de sorte qu'à l'instar du monde des affaires elles ne cessent de développer leur pouvoir et leur influence. L'idée que Kofi Annan se fait de l'ONU au XXI^e siècle s'appuie

aussi sur le fait que ces organisations devraient jeter un pont entre la société civile et les gouvernements de chaque pays. Cette approche a suscité des réactions négatives de la part de certains gouvernements.

Ces dernières années, la coopération entre les ONG et l'ONU ainsi que ses agences et l'UNESCO s'est faite plus étroite. Le pouvoir et l'influence des ONG qui disposent de réseaux dans de nombreux pays sont particulièrement importants. Les questions qui retiennent l'intérêt des ONG se sont depuis peu multipliées. Certaines s'intéressent à l'environnement, comme Greenpeace avec ses quarante et un bureaux dans le monde, qui travaillent dans des domaines aussi divers que le changement climatique, la pollution, la sécurité des aliments, la sylviculture et l'anti-mondialisation. Les ONG luttent également contre les injustices qui, selon elles, résultent du libre-échange et du lobby de Davos. Elles observent souvent de manière décisive des institutions comme la Banque mondiale et d'autres institutions financières ainsi que leurs politiques. Amnesty International se consacre surtout aux droits de l'homme et aux conditions de travail. d'autres ONG jouent un rôle particulier d'assistance en cas de catastrophe humanitaire, comme CARE et Médecins sans frontières qui envoient des médecins dans des régions à problèmes. Le Third World Network représente le Sud et enfin beaucoup d'ONG poursuivent de multiples objectifs, comme OXFAM.

L'influence des ONG sur la vie des multinationales est une réalité. Outre leurs propres sources de financement (cotisation de leurs adhérents, publications et subventions de fondation), l'aide publique pour le développement fournie aux ONG par les membres nationaux du Comité d'aide de l'OCDE s'est élevée à un milliard de dollars en 1996 ; 40 % du budget du bureau de Bruxelles de la World Wildlife Foundation (Fonds mondial pour la nature) provient de l'Union européenne. Des sociétés comme Total, grande société pétrolière française, ont intérêt à être en rapport avec France Nature environnement. Les ONG disposent

donc d'argent permettant à certaines d'entre elles d'exercer une influence considérable sur la société civile.

Tout bien considéré, les associations de défense sont généralement hostiles aux sociétés multinationales. Beaucoup participent à des enquêtes à grande échelle et à des protestations contre ce qu'elles considèrent comme des atteintes aux droits de l'homme commises par les entreprises. d'autres se consacrent à l'élaboration de codes de conduite volontaires, en vue d'agir en tant qu'acteurs du changement. Parmi ces derniers, on trouve les Principes directeurs des droits de l'homme pour les entreprises australiennes (élaborés par Amnesty International-Australie) et le Code de conduite sur le lieu de travail de la FLA (préparé par la Fair Labour Association basée aux États-Unis, qui est composée d'entreprises et d'associations de consommateurs, de travailleurs et de défense des droits de l'homme dont le Fonds international des droits du travail, le Comité des avocats pour les droits de l'homme, la Ligue nationale des consommateurs, le Conseil national des Eglises, Adidas-Salomon A. G., Eddie Bauer, Inc., Levi Strauss and Company, Liz Clairborne, Inc. Et Reebok International, Inc.

Il existe aussi une multitude d'organisations travaillant à la défense des droits de l'homme ou à la promotion de la responsabilité sociale des entreprises et qui ont leurs propres priorités. La plupart de ces groupes ont activement mis à profit la puissance d'Internet et beaucoup de sites Web existent aujourd'hui qui traitent des atteintes aux droits de l'homme et des violations présumées de la responsabilité sociale. Parmi les sites Web les plus importants, on peut citer :

- The Global Alliance For Workers (<<http://www.theglobalalliance.org>>)
- HumanRightsWatch(<<http://www.hrw.org>>)
- Universal Rights Network (<<http://www.universalrights.net>>)

- Workers Rights Network (<<http://www.tradewatch.org>>)

Les articles figurant sur ces sites Web sont d'excellentes ressources témoignant de la multitude des risques et des aspects problématiques que les entreprises multinationales doivent affronter pour respecter les normes intérieures et internationales auxquelles sont astreintes les sociétés qui opèrent sur le marché mondial.

Les ONG ont très considérablement accru leur pouvoir et leur influence dans le monde au cours des 50 dernières années et certaines d'entre elles exercent une influence considérable non seulement sur les sociétés multinationales, mais aussi sur les gouvernements, les consommateurs et l'opinion publique. Selon un sondage récent, en France, les consommateurs sont désireux de soutenir le travail des ONG en privilégiant les produits d'entreprises qui coopèrent avec de tels groupes.

Dernièrement, aux États-Unis, les avocats spécialisés en droit de l'environnement ont étudié des mesures éventuelles à prendre en matière de réchauffement de la planète, en s'inspirant des poursuites engagées par des actions collectives à grande échelle (class actions) comme celles intentées au nom des survivants de l'Holocauste ou contre les compagnies de tabac. Les requérants au nom desquels une poursuite pourrait être engagée peuvent ne pas être seulement des personnes vivant à proximité d'une source de pollution, mais celles qui se trouvent à des milliers de kilomètres de là. Une telle poursuite forcerait le Gouvernement et les entreprises des États-Unis à réduire les émissions de gaz à effet de serre qui, de l'avis des scientifiques, sont déjà en train de réchauffer la planète et de présenter des risques sérieux pour la santé de l'homme, les biens et même des nations entières. Des avocats d'ONG comme Greenpeace, le World Wildlife Fund et le Conseil de défense des ressources naturelles font partie de ceux qui se sont récemment réunis avec d'éminents professeurs de droit international. L'UNESCO a

des relations et coopère avec des ONG, c'est-à-dire des accords-cadres avec le Conseil international des sciences du sport et de l'éducation physique (CISSEP), le Conseil international pour l'ingénierie et la technologie (ICET), le Conseil international pour la science (CIUS), le Conseil international pour la philosophie et les sciences humaines (CIPSH), le Conseil international des sciences sociales (CISS) ainsi qu'avec beaucoup d'autres.

Si l'UNESCO parvient à travailler avec des entreprises du secteur privé, des possibilités intéressantes s'offriront certainement de créer des partenariats tripartites avec certaines des ONG avec lesquelles l'UNESCO a déjà des projets dans lesquels l'adjonction d'un ou de plusieurs partenaires du privé pourrait être profitable.

La justice sociale et le développement durable n'ont pas toujours occupé une position prioritaire sur l'écran radar des entreprises. Cela peut exceptionnellement arriver, lorsqu'une situation d'urgence et imprévue se présente et qu'une organisation non gouvernementale et la presse lancent une campagne contre une entreprise. Cela peut être très préjudiciable à son image, étant donné que cette dernière est souvent l'atout le plus fort de cette entreprise. Une bonne image fait vendre les produits. Un conflit de ce genre peut aller plus loin et s'accompagner de boycotts par les consommateurs ou de poursuites engagées par les parties lésées, ce qui augmente les risques encourus par l'image de l'entreprise et peut se solder par d'importants préjudices si la justice décide d'un dédommagement. Les class actions, actions en justice qui regroupent un très grand nombre de demandeurs dans une même procédure, prévues par la législation des États-Unis permettent aux nombreux membres d'un collectif de requérants de s'unir, ce qui constitue une arme puissante contre les grandes entreprises qui ont lésé un grand nombre de personnes.

On trouvera ci-dessous des exemples de situations où des entreprises ont réagi à des pres-

sions exercées par des ONG, l'opinion publique et la presse :

Shell Oil Company a été la première compagnie pétrolière à reconnaître sa responsabilité en matière de droits de l'homme, en adoptant toute une série de "Principes mondiaux en matière de responsabilité de l'entreprise" en 1999, dont des programmes de formation internationale à l'échelle de la compagnie et la diffusion d'informations au public sur les questions liées à la responsabilité sociale des entreprises et aux droits de l'homme internationaux.

Starbucks Coffee a adopté un programme en avril 2000, intitulé "Fair Trade Principles" et destiné à améliorer les moyens de subsistance des planteurs de café en Amérique centrale et latine grâce à des mesures comme la garantie de prix équitables pour les récoltes.

Abbott Laboratories, à l'issue d'un accord avec la Commission fédérale du commerce des États-Unis, a nommé un "Chief Ethics Officer" en novembre 2000 pour conseiller l'entreprise en matière de contraintes éthiques dans le cadre de ses activités commerciales dans le monde.

Broken Hill Proprietary Co. Ltd demande à toutes les sociétés avec lesquelles elle passe un contrat de satisfaire à son Code de conduite interne qui peut s'avérer plus rigoureux que beaucoup de législations nationales dans certains domaines comme l'environnement.

Le 20 décembre 2000, plusieurs grandes sociétés multinationales (dont **Chevron, Texaco, Conoco, Royal Dutch/Shell, BP Amoco** et **Freeport McMoran**) ont signé un code de conduite volontaire jusque-là sans équivalent, sous la pression des gouvernements étatsunien et britannique, en vertu duquel les entreprises s'engagent à adhérer à une série de principes quant au maintien de la

sûreté et de la sécurité de leurs opérations dans un cadre qui assure le respect des droits de l'homme et les libertés fondamentales.

La plupart de ces actions tiennent compte des problèmes actuels sur le plan juridique et/ou de relations publiques. Les entreprises multinationales — du moins, jusqu'à présent — se sont rarement penchées activement sur ces questions.

Pour éviter de tels problèmes, les sociétés recourent à des avocats ainsi qu'à d'autres consultants pour mener à bien une étude sur "le respect des codes de conduite de l'entreprise" afin de sensibiliser les cadres de l'entreprise aux nouveaux risques qu'ils courent (et rassurer ainsi leurs salariés). Il s'agit d'une gestion du risque où les questions d'ordre juridique et éthique présentent de nouveaux risques.

- (iv) La part consacrée par la presse aux violations des droits de l'homme, aux manquements à l'éthique, aux mesures discriminatoires à l'encontre du personnel et à la conduite irresponsable en matière d'environnement

La presse joue un rôle important pour les informations qu'elle communique et l'influence qu'elle exerce sur l'opinion publique. Encore que la publicité négative ne soit pas un obstacle direct comme l'est une décision de justice, elle peut cependant se révéler très dissuasive. Très souvent, dans de tels cas, une ONG est également de la partie.

Beaucoup de grandes sociétés dépensent des sommes considérables pour développer le prestige de leurs dénominations commerciales ou marques, étant donné que celles-ci sont en général considérées comme des atouts des plus précieux. Si, d'ordinaire avec le concours d'une ONG, la presse rend publiques la conduite d'une entreprise peu soucieuse d'éthique ou bien des violations des réglementations en matière d'environnement, cela peut nuire énormément au capital de sympathie et

à la marque d'une entreprise. Les grandes entreprises peuvent s'avérer très vulnérables si elles commettent de telles fautes, et la limitation des dommages est aujourd'hui beaucoup plus difficile en raison de l'écho souvent considérable des médias.

De plus, on ne manque pas d'être vigilant à l'égard des médias eux-mêmes. Tel est l'objet d'un nouveau rapport intitulé *Good News and Bad: The Media, Corporate Social Responsibility and Sustainable Development*, publié en commun par le Programme pour le développement des Nations Unies, Sustainability (un laboratoire d'idées depuis longtemps en place et qui étudie l'économie et le développement) et Ketchum (l'un des plus importants cabinets-conseils au monde en matière de gestion d'image et de relations publiques). Établi pour le prochain Sommet mondial pour le développement durable (Johannesburg, 2002), il montre de quelle manière les priorités des médias ont évolué depuis le Sommet de la Terre à Rio en 1992. Selon ce rapport, les médias négligent trop souvent les grandes tendances sur le long terme au profit de nouvelles sensationnelles et communiquées à chaud. De plus, comme les entreprises elles-mêmes, les institutions médiatiques phares pourraient faire preuve de plus de transparence et de responsabilité et elles feront l'objet d'un examen plus attentif par les investisseurs socialement responsables.

- (v) Nouvelles lois

Au cours du siècle dernier et plus particulièrement au cours des cinquante dernières années, beaucoup de nouvelles lois ont été promulguées qui réglementent la responsabilité sociale des entreprises en matière de droits du personnel, d'avantages, de sécurité du personnel sur le lieu de travail, de sécurité des produits, de protection du consommateur et de lois protégeant l'environnement. On a également observé un mouvement d'opposition à la déréglementation de la part de l'industrie dans beaucoup de pays développés, afin de simplifier les règles, notamment pour les sec-

teurs les plus réglementés. Cependant, on a constaté une nette tendance à exiger des entreprises qu'elles fassent preuve de plus de responsabilité sociale dans leurs activités. Cette tendance de la législation devrait persister, en raison de la simplification et des suppressions dont elle fait l'objet là où des mesures commerciales peuvent être mises en œuvre pour se substituer à la législation avec des résultats meilleurs.

Bien qu'aux États-Unis la Loi sur les plaintes relatives aux torts causés aux étrangers date de la fin des années 1770, elle a été nouvellement mise en application depuis le milieu des années 1990 pour permettre à des citoyens étrangers de poursuivre des entreprises devant les tribunaux des États-Unis pour violation des droits de l'homme ou pour d'autres actes illégaux commis à l'étranger.

Parmi les nouvelles lois ayant été adoptées pour réglementer les entreprises, on trouve notamment :

- La loi britannique de 1998 sur les droits de l'homme (intégrant la Convention européenne sur les droits de l'homme à la loi domestique du Royaume-Uni).
- La Constitution sud-africaine (intégrant les principes juridiques internationaux à la loi domestique de l'Afrique du Sud).
- Les accords des États-Unis sur le libre-échange (comme l'Accord sur le libre-échange entre les États-Unis et la Jordanie, adopté par le Congrès des États-Unis en octobre 2000, intégrant des dispositions spécifiques relatives aux droits des travailleurs et à la protection de l'environnement et prévoyant des procédures de résolution de litige en cas de violations présumées de ces droits et protections).
- La loi australienne de 1999 sur la réforme du code criminel (pots-de-vin aux agents publics étrangers), intégrant la Convention de l'OCDE sur les pots-de-vin aux agents

publics étrangers, et la loi de 1994 sur les crimes (liés au tourisme sexuel des enfants), interdisant de tels crimes lorsqu'ils sont perpétrés à l'étranger.

- Le projet de législation australienne (qui intégrera un projet de déclaration des droits ainsi qu'un code de conduite des entreprises imposant des normes et réglementant les activités d'outre-mer des entreprises australiennes dans le domaine des droits de l'homme, de l'environnement, du travail, de l'hygiène et de la sécurité du travail).
- La Chambre des représentants des États-Unis a adopté en juin 2001 une loi écartant des bourses des États-Unis toute compagnie pétrolière entretenant des activités dans des pays dont les gouvernements, selon les informations disponibles, ont utilisé des ressources pour financer une guerre civile et ses victimes dont, par exemple, la conscription d'enfants.

Au Royaume-Uni, des responsables de fonds d'investissement sont actuellement soumis à une pression de plus en plus forte afin d'être formés en matière d'investissement socialement responsable, en raison des nouvelles réglementations qui sont entrées en vigueur en juin 2000 et qui imposent aux fonds de pension britanniques de faire savoir si " les questions sociales, environnementales ou éthiques ont été prises en compte dans le choix, le maintien et la réalisation des investissements ". Les nouvelles réglementations du Royaume-Uni n'imposent pas la mise en œuvre de politiques sociales, mais seulement leur communication. Ces réglementations auront pour conséquence inattendue de permettre aux groupes militants de désigner (et de dénoncer) les fonds d'investissement sur le plan de la mise en œuvre de considérations sociales, environnementales ou éthiques dans les stratégies d'investissement. De même, à la mi-novembre 2000, trente-neuf grands investisseurs financiers des États-Unis, chargés d'investissements à hauteur de 140 milliards US\$

ont pressé les CEO des 500 plus grandes entreprises étatsuniennes d'adopter la Global Reporting Initiative, une directive relative à la communication des performances sociales, environnementales et économiques. Parmi les signataires de la lettre adressée aux CEO des 500 entreprises les plus importantes, on compte de grands investisseurs socialement responsables comme le Calvert Group, Domini Social Investments et les Conseillers en investissement des fonds de pension institutionnels pour la ville de New York. Cette initiative, qui est complexe, n'est guère suivie en Europe.

- (vi) Augmentation du nombre des litiges dans les pays développés, en raison de préjudices (délits) commis dans les pays les moins développés

Le litige peut s'avérer une charge très onéreuse pour les entreprises. Le coût élevé que représente pour les entreprises leur défense au regard des lois ainsi que les dommages matériels et immatériels encourus mettent en évidence une tendance à la pratique de class actions pour gérer les litiges internationaux relatifs aux droits de l'homme. Ils confirment aussi que les requérants disposant de moyens modestes, dans le cas d'actions en justice complexes, peuvent — si leur système juridique domestique n'est pas en mesure de leur assurer une représentation et une aide financière appropriées — intenter des actions contre des entreprises multinationales directement devant les grands tribunaux de commerce compétents comme en Australie, au Royaume-Uni et aux États-Unis, en arguant du comportement répréhensible de leurs filiales à l'étranger.

Un nouveau type de risque de litige a également vu le jour sous la forme de requêtes de tiers pour fraude et affirmation mensongère. Illustration de cette tendance : la poursuite pour fraude du consommateur déposée devant un tribunal californien en 1998 par des militants des droits de l'homme contre un grand fabricant de vêtements de sport, au

motif qu'il aurait trompé les consommateurs et les actionnaires au regard du traitement réservé par l'entreprise aux travailleurs de ses usines en Asie. La poursuite judiciaire soutient que l'entreprise cherchait à amadouer les consommateurs et ses actionnaires par une campagne publicitaire mensongère (pour répliquer aux accusations suivant lesquelles elle employait des femmes asiatiques qui travaillaient pour des salaires très bas dans des conditions dangereuses) et souhaite que la justice ordonne le remboursement aux consommateurs de tous les profits ayant été obtenus à la faveur d'assertions mensongères. Les tribunaux de degré inférieur ont rejeté la demande et celle-ci fait à présent l'objet d'un recours devant la Cour suprême de Californie sur la question de savoir si la " publicité d'entreprise " relève des mêmes lois que la publicité du produit. En décembre 2000, l'Attorney General de Californie a présenté devant le tribunal un rapport défendant la position des militants des droits de l'homme et s'appuyant sur le fait qu'une campagne de relations publiques relative aux droits de l'homme devrait relever des lois sur la publicité mensongère. La réussite de cette action (toujours en instance) peut en laisser augurer d'autres du même ordre.

Une autre poursuite a été engagée en Californie en 1999 sous la forme d'une action privée de l'Attorney General et d'intérêt public, intentée par l'Union syndicale des ouvrières de l'aiguille (AFL-CIO) et plusieurs ONG, c'est-à-dire Global Exchange, Sweatshop Watch et l'Asian Law Caucus, à l'encontre de grandes entreprises de l'habillement " haut de gamme " dont plusieurs grandes marques sur le marché actuel. Cette affaire invoquait des actions et des pratiques commerciales illégales, des actions frauduleuses et inéquitables et le recours à de la publicité mensongère ou trompeuse.

La plainte alléguait que l'équivalent de plus d'un milliard de dollars (en valeur globale) de vêtements fabriqués par des sous-traitants des entreprises en question étaient vendus sous un

label étatsunien, alors qu'ils étaient réalisés à Saipan dans les Iles Mariannes, situées à 120 miles au nord de Guam dans l'océan Pacifique-Sud. Bien que ces îles soient un territoire autonome des États-Unis, elles ne relèvent pas du même droit du travail qui protège les travailleurs des États-Unis. Les usines de vêtements dans les îles sont détenues et gérées par des entreprises étrangères qui font venir leur propre personnel d'encadrement. Les requérants soutiennent qu'il était illégal de tirer profit de cette faille dans la législation, à savoir que le lieu de fabrication se trouvait sur le territoire des États-Unis, alors que tout le reste — travailleurs, nationalité des entreprises de fabrication, leurs actionnaires, cadres et absence de normes du travail — était étranger.

La partie requérante a également soutenu que les travailleurs non étatsuniens qu'on a fait venir dans ces îles pour fabriquer les marchandises devaient payer aux agences actives dans ces îles un droit allant de 3 000 à 7 000 US\$ correspondant au "privilège" de travailler dans ces usines. Ces droits étaient payés avant l'arrivée ou prélevés sur les salaires (ils s'élevaient parfois à plus de 90 % des salaires, déjà faibles). Les conditions de travail étaient illégales — heures supplémentaires non payées, alimentation médiocre, salaires non réglés au cas où les quotas excessifs n'étaient pas atteints, logements inférieurs aux normes de qualité et restrictions à la liberté des travailleurs.

La plainte fait observer que la partie défenderesse exerce un contrôle sur les politiques d'heures supplémentaires et les conditions de travail, les normes et le contrôle de la qualité et qu'elle est responsable des sous-traitants avec lesquels elle passe contrat. La partie requérante a demandé que le tribunal rende une ordonnance mettant un terme à de telles pratiques et ordonne aux entreprises de rembourser les profits réalisés. Dans cette affaire, les ONG ont soutenu les efforts de l'Attorney General de Californie pour rechercher les faits et veiller à l'application de la loi.

De tels exemples permettent de montrer que les entreprises du monde entier sont à présent régulièrement surveillées par de puissants groupes d'intérêt particulier qui peuvent avoir une influence décisive sur l'image positive des grandes entreprises ainsi que sur leurs marges bénéficiaires.

Un certain nombre d'actions similaires ont été intentées, en s'appuyant sur les dommages subis par l'environnement, les accidents dont ont été victimes des employés à la suite d'essais cliniques pharmaceutiques et de substances chimiques sur des jeunes personnes non consentantes¹¹.

(vii) Obligations des investisseurs

On peut observer une nouvelle tendance dans le domaine des questions relatives à la législation internationale en matière de droits de l'homme et à la responsabilité sociale des entreprises : il s'agit des attentes des investisseurs financiers et des gestionnaires des fonds d'investissement. Bien que de ces fonds aient vu le jour dans les années 1930 aux États-Unis, c'est seulement dans les années 1990 que de tels fonds "éthiques" se sont développés de plus en plus.

En France, le Forum pour l'investissement responsable a souligné que neuf des vingt et un fonds (socialement responsables ou "éthiques") avaient été créés depuis 1997, dix-neuf après 1999, ce qui explique pourquoi les montants investis sont passés de 324,5 millions d'euros au 31 décembre 1998 à 777,2 millions d'euros à compter du 31 décembre 2000. Quarante-sept étaient axés sur l'idée de développement durable. Les plus grands établissements bancaires et d'épargne offrent aujourd'hui ces fonds aux investisseurs.

Aux États-Unis, plus de 2 billions US\$ ont été investis en 1999 d'une manière socialement responsable, soit 82 % de plus que les niveaux de 1997 ou deux fois environ le taux de croissance de tous les actifs gérés aux États-Unis, selon l'étude du Forum sur l'investissement responsable (SIF), ou encore 13 % environ du

montant relevant de la gestion professionnelle de placements aux États-Unis.

Une entreprise considérée comme plus éthique et plus saine sur le plan environnemental peut non seulement attirer plus de capital qu'une autre aussi profitable bien que non tenue pour "éthique" ou "verte" du fait de l'éthique de l'investisseur, mais elle le peut également parce que la gestion d'une entreprise dans le respect d'une approche plus éthique se solde d'ordinaire par des risques moindres, ce qui évite des dettes coûteuses à l'entreprise.

Les affaires mentionnées plus haut montrent que le système judiciaire des États-Unis et les avocats des requérants ainsi que les ONG réussissent à mettre en pratique dans la vie réelle les priorités de l'UNESCO — en aidant les pays les moins développés et en élevant les normes éthiques lorsque la conduite de l'entreprise n'est pas à la hauteur des normes acceptables en la matière.

(viii) La résistance à l'économie de la libre entreprise, liée aux orientations politiques, aux religions ainsi qu'à d'autres cultures et communautés

Il est clair qu'une orientation politique plus libérale ou plus à gauche conduit les citoyens à accepter un nombre plus réduit des valeurs représentatives d'une société fondée sur la libre entreprise. d'autres ont également noté que les écologistes les plus ardents sont souvent issus de la gauche et rassemblent beaucoup de jeunes. Les fidèles de nombreuses confessions ont également réagi d'une manière négative aux valeurs du marché. Beaucoup de protestataires n'aiment pas le changement et la modernisation qui tendent à saper les valeurs traditionnelles.

(ix) La multiplication des travaux et des recherches

Le nombre croissant des travaux qu'on retrouve souvent dans la presse influencent à

présent l'opinion publique en matière d'environnement. L'influence des réunions parrainées par les Nations Unies, dont le point d'orgue a été le Sommet sur la Terre de Rio en 1992, a pris de l'ampleur et continuera d'en prendre avec Rio+10, prévue en Afrique du Sud pour 2002. Préparé sous l'égide de l'ONU, Notre Futur Commun est un texte fondamental pour les idées sur lesquelles repose le développement durable. Une multitude d'ouvrages et d'articles relatifs aux questions environnementales, le plus souvent dus à des écologistes, n'a cessé de paraître. Une partie de ces parutions est intéressante parce que les questions environnementales représentent une part importante de la responsabilité sociale des entreprises. Telle est la teneur de certains de ces écrits : Les États-Unis sont un bon exemple du débat qui oppose les valeurs environnementales et les intérêts de l'entreprise, en raison du fait qu'on doit un nombre important de textes à des hommes d'affaires qui ont décidé de prendre en compte les questions environnementales et sont devenus des théoriciens du mouvement écologiste. Un certain nombre d'experts et beaucoup de défenseurs de l'environnement souvent liés à des ONG ont fait paraître beaucoup de livres et d'articles.

L'homme d'affaires Paul Hawken observe dans *The Ecology of Commerce* (Harper Collins, 1993) que le but ultime du commerce n'est pas seulement de faire de l'argent. Selon lui, puisque les entreprises sont les principales institutions de la planète, le commerce doit s'engager à développer le bien-être général de l'humanité. Il estime que nous sommes aujourd'hui à un tournant préoccupant et fatidique pour la société et que le monde des affaires est à l'orée d'une grande transformation — que la démocratie l'a emporté lors des périodes révolutionnaires et que la possibilité de vivre à l'abri de gouvernements corrompus est en train d'évoluer. Il remarque qu'aux États-Unis les entreprises, à l'instar des particuliers, bénéficient de la clause constitutionnelle des droits de la défense, de la liberté d'expression en vertu du premier amendement et d'autres droits constitutionnels, tant et si bien qu'elles sont

devenues des supercitoyens. Selon Hawken, aux États-Unis, les entreprises ont tendance à régner sur la pensée et le discours des citoyens. En Europe, l'article 10 du traité européen sur les droits de l'homme accorde par ailleurs aux entreprises les mêmes droits qu'aux citoyens eux-mêmes.

Conseiller britannique aux affaires, John Elkington considère que le socialisme est mort en tant que théorie économique mais qu'il subsiste en tant que croisade morale. Dans son livre *Cannibals Without Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (New Society Publishers, 1998), il se pose la question de savoir si le capitalisme est durable. L'auteur emprunte le titre de son ouvrage à un poète polonais qui s'interrogeait : " Peut-on parler de progrès si un cannibale utilise une fourchette ? " Pour M. Elkington, les entreprises sont des cannibales puisqu'elles s'entredévorent à coup d'acquisitions et de fusions. La fourchette représente le triple bilan de la durabilité — la prospérité économique, la qualité de l'environnement et la justice sociale. Son livre met davantage l'accent sur la durabilité de l'environnement et cite sept révolutions qui, d'après l'auteur, sont en train de transformer le monde des affaires :

1. Les marchés imposeront aux entreprises une approche axée sur le triple bilan. Le " triple bilan " est aujourd'hui l'expression commune de la RSE qui est utilisée aux niveaux national et international.
2. Les valeurs humaines : les valeurs commerciales inflexibles comme le seul profit évolueront dans le sens de valeurs humaines plus douces (les plus jeunes générations étant plus sensibles à ces valeurs). Les dirigeants d'entreprise considéreront que le commerce ne consiste pas seulement, ou surtout, à créer de la valeur économique mais qu'il a également à voir avec les valeurs sociales et éthiques.
3. La transparence échappe à tout contrôle dans le monde des affaires. Les ONG, la

presse et d'autres parties prenantes feront en sorte qu'il en soit encore ainsi.

4. La technologie du cycle de vie : la responsabilité d'une entreprise ne s'arrête pas au moment de la vente mais sera jugée d'après ses fournisseurs, les produits transportés, et l'efficacité de leurs produits d'un bout à l'autre de leur existence. Les produits utilisés devront être récupérés par les entreprises dans bien des cas.
5. Les partenariats avec d'autres entreprises, des entités publiques, des ONG et d'autres partenaires deviendront importants. Des stratégies durables à plus long terme sont en train d'être poursuivies ; 85 % des ONG interrogées ont déclaré qu'elles devraient participer à plus de partenariats avec des entreprises.
6. Le temps : le commerce devra échapper aux considérations commerciales à court terme, afin de tenir compte de questions sociales à plus long terme — ou elles ne survivront pas à la transition vers la durabilité.
7. La gouvernance de l'entreprise : cet aspect deviendra plus compliqué avec les objectifs du triple bilan, en particulier dans de grandes organisations complexes. Elles auront besoin d'un contrôle de la durabilité pour rester sur la bonne voie.

Si les écologistes ne travaillent pas avec les entreprises et à partir des marchés, aucune amélioration d'ordre environnemental ne sera possible au monde. Cependant, il s'agit là souvent d'une alliance orageuse ou fragile qui donne lieu à tout un éventail d'opinions.

d'un côté, il y a les libertariens qui, bien que tenus pour des conservateurs de droite par les défenseurs de l'environnement, remettent régulièrement en question la validité des prévisions faites par ces derniers. Ainsi, Ronald Bailey dans sa préface à *The True State of the Planet* (Free Press, 1995) observe que des désastres comme la famine dans le monde et

le réchauffement de la planète n'ont en réalité pas encore eu lieu, sinon en d'importantes mais rares occasions. Dans *Hard Green : Saving the Environment from the Environmentalists. A Conservative Manifesto* (Basic Books, 1999), Peter W. Huber est sceptique à l'idée que les modèles informatiques préconisés par les experts de la défense de l'environnement puissent prédire avec exactitude le futur. De plus, il estime que le bon fonctionnement du marché peut remédier aux pénuries économiques.

De l'autre côté, on trouve le genre d'opinions exprimées par David C. Korten, précédemment citées dans son livre *When Corporations Rule the World* (Kumarian Press, 2001). Il critique avec virulence le système de la libre entreprise et estime que la mondialisation économique a donné le jour à des sociétés défailtantes, marquées par la violence, une concurrence effrénée, la fragmentation sociale et une dégradation de l'environnement. En revanche, on peut souhaiter atteindre certains objectifs comme la durabilité de l'environnement, la justice économique, la diversité biologique et culturelle et la responsabilité sociale intrinsèque à l'entreprise. C'est à la même conclusion que parvient David Min, un étudiant qui écrit dans les colonnes du *Harvard Law School Record* (9 mars 2001) : il s'inquiète du fait que le capitalisme semble avoir dépassé la sphère de l'économie pour entrer dans le système des considérations sociales essentielles. Pour Min, la justice réelle et la démocratie sont incompatibles avec les principes du capitalisme, à savoir l'enrichissement et la rentabilité. A titre d'exemple, les entreprises sont gérées sous l'angle de la rentabilité et non de la démocratie, d'où une opposition radicale entre ces deux objectifs. Ce jeune auteur estime qu'à partir d'un certain moment le capitalisme doit s'en remettre à la démocratie — pour la simple raison que celle-ci est humainement plus acceptable. Comme les jeunes fournissent souvent un éclairage neuf et pénétrant sur des questions si paradoxales, il sera intéressant de voir si les opinions de Min bénéficient d'autres suffrages¹².

Il va de soi, au moins aux États-Unis, que la responsabilité sociale des entreprises en tant que concept dépend des positions politiques de l'auteur, de ses expériences et du groupe d'intérêt qu'il représente. Il n'en reste pas moins que même les approches les plus conservatrices reconnaissent l'existence de problèmes environnementaux qui devraient être résolus, encore que les avis divergent beaucoup sur l'origine du problème et sur les remèdes qu'il convient de lui appliquer. Tout cela fait que la mission de l'UNESCO a plus de mal à faire en sorte que ses partenaires privés remplissent leurs obligations en veillant à parvenir au développement durable dans l'exercice de leurs activités, étant donné les différentes normes mises en avant.

Les Européens et l'Union européenne semblent avoir atteint plus qu'un consensus sur la nécessité de la RSE.

Cependant, la situation reste dynamique et conflictuelle dans certains pays, où les gouvernements et certaines industries demeurent en général hostiles à la conclusion d'accords relatifs à des mesures de défense de l'environnement comme celles qui ont été disposées par le Protocole de Kyoto (sur le changement climatique) ainsi qu'à d'autres politiques de protection de l'environnement. Certains prétendent que les mesures de défense de l'environnement sont trop coûteuses et que cela nuit à une économie, en particulier dans une période de récession. Les industries plus petites sont souvent contre les changements que nécessite le développement durable, parce qu'elles craignent que leurs coûts aient par la suite un effet très négatif sur leurs bénéfices.

(d) Les réseaux de savoirs de l'UNESCO — un atout de partenariat potentiellement précieux pour le monde des affaires

l'UNESCO et les autres agences des Nations Unies ont potentiellement de puissants réseaux. Autant dire qu'elles représentent des

partenaires naturels pour des entreprises locales, régionales et internationales parce que leur dimension mondiale est comparable à celle des grandes entreprises et que leurs employés et agents, de toutes les nationalités, partagent une approche, une formation et une expérience internationale. Ainsi, le personnel de l'ONU et celui de l'UNESCO devraient être plus facilement à l'abri des faiblesses, des stéréotypes et des préjugés que ceux dont l'éducation et l'expérience se bornent à un seul pays et à une seule culture nationale. Jusqu'à présent, c'était le plus souvent le cas avec les employés de beaucoup de sociétés multinationales. Mais cette situation est en train d'évoluer rapidement, alors même que les grandes firmes internationales réalisent aujourd'hui 70 % de leurs affaires à l'étranger et ont donc besoin de personnel connaissant et comprenant bien les autres contextes culturels.

L'internationalisation devrait être un élément permettant aux employés et aux agents de l'UNESCO ainsi qu'aux employés des entreprises privées de coopérer et de jouer un rôle d'éducateurs, notamment dans les pays les moins développés comme dans les pays développés qui enregistrent encore un nombre trop important de personnes manquant cruellement d'instruction.

Les réseaux de partenariat supposent des avantages mutuels, un échange de savoir-faire, une interaction réciproque — l'ensemble de ces éléments constituant l'utilisation optimale du capital social. Ce terme fait référence à l'interaction sociale et à la responsabilité civique collective qui permet de stimuler la croissance et la création de richesse dans les communautés comme au sein des nations¹³. Si l'UNESCO peut renforcer ses nombreux réseaux — ou, en tout cas, aider à promouvoir leur renforcement, en coopération avec d'autres organes intéressés —, elle encouragera alors le développement du capital social à tous les niveaux, depuis le local jusqu'au global.

L'UNESCO a de nombreux réseaux — dans les domaines de programme et de politique générale

du Secrétariat. Ils sont au contact de la société civile sous toutes ses formes :

- politiquement, *via* les ligues parlementaires ;
- intellectuellement, *via* des programmes comme les chaires UNESCO, le Programme de la gestion de la transformation sociale (MOST) et L'homme et la biosphère (MAB) ;
- culturellement, grâce à sa longue et remarquable expérience en matière de préservation du patrimoine culturel et, plus récemment, par sa promotion de la réflexion et du débat sur la diversité culturelle ;
- technologiquement, *via* les programmes de TI (le Programme international pour le développement de la communication ou PIDC et le Réseau ORBICOM des chaires UNESCO en communication) ;
- socialement, *via* les 600 ONG auxquelles elle est liée et qui travaillent bénévolement dans leur propre domaine, notamment en matière d'éducation, de femmes, de jeunes, d'arts, ainsi que sur le plan communautaire *via* le mouvement des Clubs UNESCO ;
- économiquement, *via* ses contacts avec d'autres organisations de type divers dans ce secteur (OIG et ONG, organisations commerciales ou de défense d'intérêts, entreprises, experts et donateurs).

L'efficacité et la qualité de ces réseaux dépendent du dynamisme de leurs responsables et de leurs ressources — ainsi que des efforts déployés par le personnel de l'UNESCO en relation avec eux.

Il reste qu'étant donné l'influence grandissante de la société civile, ceux qui souhaitent puiser dans ce réservoir de l'état d'esprit, de l'opinion et des vœux du citoyen afin de contribuer au développement social trouveront une profu-

sion de talents par le biais des réseaux de l'UNESCO.

Aujourd'hui, il est possible de déterminer certains liens économiques manifestes :

- sur le plan de l'éducation — tous les secteurs ayant partie liée aux entreprises de TI ;
- sur le plan de la science — l'industrie pharmaceutique (en coopération avec l'Organisation mondiale de la santé), les entreprises liées aux énergies et les sciences de l'agriculture ;
- sur le plan culturel — les transports, les services axés sur les langues et le secteur du tourisme ;
- sur le plan de la communication — les industries de TI et multimédia.

Lorsqu'un partenariat est envisagé et mis sur pied avec une entreprise, il est possible d'ajouter d'autres éléments appropriés, issus des nombreux réseaux de l'UNESCO pour assumer des fonctions particulières au sein de l'alliance. Les sites Web commerciaux comme Charles Schwab and Co. (agents de change en ligne), eBay Inc. (vente aux enchères en ligne), Cisco Systems Inc. (construction de réseaux), MP3. Com. Inc (musique numérique) et Linux Online (système d'exploitation gratuit) représentent un type particulier de réseau. Ces sites Web sont devenus une nouvelle forme de création de richesses appelée capital numérique. Selon l'ouvrage de Don Tapscott, Alex Lowry et David Ticoll : *Digital Capital*, cela s'explique par l'interconnexion de trois types de ressources de connaissance : le capital humain (ce que l'on connaît), le capital du client (qui vous connaissez et qui vous connaît et vous apprécie) et le capital structurel (comment ce que vous connaissez est organisé dans votre système économique).

Dans la mesure où l'Internet peut jouer un rôle important dans les activités de l'UNESCO, il conviendrait d'étudier les développements

récents des sites (réseaux) Web commerciaux pour vérifier si l'expérience des sites Web commerciaux dans le cadre de partenariats axés sur l'Internet peut servir à atteindre les objectifs de l'Organisation.

Sans doute les coûts des activités économiques de l'UNESCO, dont les méthodes sont celles d'une administration internationale, sont-ils beaucoup plus élevés que si ses fonctions nécessaires étaient distinctes et assumées via l'Internet — et d'autres réseaux. Dans son livre *The Firm, the Market and the Law* (University of Chicago Press, 1990), Ronald Coase examine la thèse suivant laquelle l'interconnexion de réseaux peut sensiblement réduire les coûts de nombreux types de transactions jusqu'à ce qu'ils soient quasiment nuls. Une telle perspective est particulièrement séduisante pour les affaires. De plus, l'interconnexion de réseaux peut fournir un supplément de connaissances et de savoir-faire conférant une nature novatrice à un produit ou un service, en leur ajoutant de la valeur sur le marché.

Bien que le Net se développe vite dans les pays industrialisés, son utilisation devrait être accélérée, grâce à des partenariats, dans le monde en voie de développement comme un moyen d'accroître la communication et de diffuser le savoir. Son coût est probablement moindre que celui de méthodes traditionnelles, mais les deux approches devraient être combinées. Malgré la faillite de certains secteurs importants de la nouvelle économie, de nouveaux horizons du partage du savoir se sont ouverts et font l'objet de recherches par l'UNESCO.

Il faut se souvenir que les experts et les entreprises commerciales ont dépensé des sommes considérables pour la recherche sur les meilleurs moyens d'engendrer et d'organiser de la richesse.

On a mis sur pied des groupes traitant de la gestion du risque global, spécialisés dans les risques éthiques, le commerce équitable et les

problèmes du triple bilan. Cette spécialisation est probablement applicable aux activités de l'UNESCO, une fois adaptée à ses objectifs. De même, l'impact des bureaux en réseau a particulièrement caractérisé les cinquante dernières années, à preuve l'expansion considérable des cinq grandes sociétés comptables internationales. Il en va de même des sociétés spécialisées dans le conseil et d'un certain nombre de cabinets d'avocats internationaux qui sont devenus de grandes entreprises intéressant tous les grands pays.

La leçon que l'UNESCO doit en tirer consiste à développer l'utilité, la productivité et un certain nombre de ses réseaux et partenariats au point qu'ils puissent faire le travail nécessaire plus efficacement et moins coûteusement que si l'Organisation agissait seule. L'UNESCO est à cet égard bien placée, étant donné son rôle

centralisateur quant aux nouveaux savoirs et informations et la fonction qui lui est propre de fixer des normes en tant qu'organisation par son action normative. Ses clients sont nombreux — ses États membres, leurs régions et administrations locales, les autres agences des Nations Unies, les organisations intergouvernementales, les ONG et les groupes de la société civile, la communauté universitaire et ainsi de suite.

En théorie, l'UNESCO devrait jouer un rôle de leadership mais, pour ce faire, elle doit comprendre comment l'économie est en train d'évoluer pour être un partenaire efficace et crédible. De plus, par leurs attitudes, le personnel de l'UNESCO et le monde des affaires doivent montrer qu'ils reconnaissent mutuellement l'utilité de leurs rôles respectifs dans la société.

4. Les avantages que l'UNESCO retire des partenariats avec l'entreprise privée

C'est à l'initiative de Kofi Annan, déjà désireux d'assurer le " *rapprochement* " de l'ONU par une étroite coopération avec la société civile et les ONG, que le secteur privé a été invité à participer au travail des Nations Unies en coopération avec des organisations de la société civile, des ONG et les États. Il s'agissait d'un nouveau pas indéniable pour se rapprocher des milieux d'affaires, une partie importante du monde, et pour ne pas être coupé d'eux par les administrations des États membres. Mais cette initiative a-t-elle été couronnée de succès et quels en sont les avantages à ce jour ?

(a) **L'entreprise privée — Un partenaire potentiellement puissant pour l'UNESCO**

Au cours des cinquante dernières années, le système de la libre entreprise est devenu le modèle économique le plus florissant qu'ont suivi les gouvernements des pays développés et de certains pays en voie de développement pour façonner leurs propres systèmes économiques, en dépit de ses incapacités à aider nombre de pays parmi les plus pauvres ainsi que le segment le plus pauvre des pays riches. Le système qui a fait la richesse colossale de millions de personnes semble ne pas avoir réussi à remédier à la pauvreté de milliards d'autres. Le système de la concurrence permet au fort de le devenir encore plus et au faible, bien trop souvent, de le devenir aussi encore plus. Sur le plan social, ce constat est inacceptable et pourrait, à moins d'être corrigé, conduire à la faillite de la société et du système économique actuel fondé sur la libre entreprise. Les mouvements de protestation de Seattle et d'ailleurs, ainsi que les attaques des manifestants écologistes contre les cultures génétiquement modifiées, sont la preuve d'un profond malaise de certaines parties de la société. Cet échec offre à l'ONU, à l'UNESCO et à d'autres organisations travaillant dans le même esprit l'occasion de jouer un rôle

important, en ajoutant à un monde prospère les autres ingrédients humains qui lui sont nécessaires. Les partenariats organisés par ou avec l'UNESCO devraient contribuer à offrir des possibilités aux pauvres et permettre au monde des affaires de faire en sorte que la responsabilité sociale de l'entreprise soit une partie intégrante de sa gestion courante. Voilà une responsabilité importante qui incombe à l'UNESCO et une chance à saisir.

Bien que l'UNESCO ne soit pas une université de recherche, il est bon de rappeler quel genre de partenariats ont été mis sur pied entre les entreprises et certaines universités.

Certaines universités des États-Unis ont des partenariats très fructueux avec le monde des affaires en matière de recherche et de développement, d'où de remarquables réussites comme l'Internet, le Global Positioning System (GPS) et le Projet sur le génome humain. Même si l'UNESCO ne dispose pas des mêmes capacités de recherche que les universités de pointe, il lui faudra réaliser des produits dont les entreprises ont besoin et qu'elles peuvent utiliser. Un partenariat doit se fonder sur le fait d'être au service des intérêts réels de chacun des partenaires. S'il s'avère qu'un seul partenaire en bénéficie, il ne peut s'agir d'un partenariat durable.

Dans le cas de l'Institut de technologie du Massachusetts (MIT), des relations stratégiques avec des entreprises sont des sources à la fois en matière de connaissances et de capital humain. Au MIT, on enregistre une augmentation de la participation de l'industrie dans tous les domaines : concession de licence de technologie, adhésion au Programme de liaison industrielle, soutien à la recherche et recettes des dons — toute une partie de l'ensemble de la croissance en matière d'investissement dans la recherche et le développement du secteur privé. Durant l'exercice 2000, plus de 740 entreprises ont soutenu le MIT par des

parrainages de recherche et/ou des dons et 179 étaient membres du Programme de liaison industrielle.

Exemple récent d'un partenariat d'entreprise à grande échelle, l'Initiative de recherche technique sur cinq ans de Merrill Lynch, d'un volume de 15 millions de dollars, vise à financer des projets de collaboration faisant appel à un vaste éventail de disciplines en ingénierie financière, gestion de la technologie et de l'innovation, regroupant l'École d'ingénierie, l'Ecole Sloan de gestion et l'Ecole d'architecture et de planification.

Comme nous l'avons vu plus haut dans ce rapport, jusque dans les années 1960, le financement de la recherche aux États-Unis a été aux deux tiers public et pour un tiers privé. En 2000, le privé a financé aux États-Unis environ deux tiers de la recherche et le public seulement un tiers.

L'industrie des États-Unis a fait passer son soutien aux universités de recherche de 133 millions US\$ en 1976 à 2,48 milliards US\$ en 1998. Il s'agit d'une très forte augmentation de la contribution financière de l'industrie à la recherche et à l'éducation. Il est donc clair que la recherche, l'éducation et l'argent privé peuvent parfaitement contribuer au progrès technologique ainsi qu'au progrès dans d'autres disciplines. La création d'une société du savoir moderne a besoin de ces trois éléments.

(b) La prestation de services compétents fournis à l'UNESCO par le personnel de l'entreprise privée

Tout d'abord, travailler en partenariat avec les entreprises peut permettre à l'UNESCO de bénéficier de l'ensemble imposant de leur personnel qui peut se mettre à la disposition de ces partenariats et rendre ainsi des services. Les entreprises florissantes disposent souvent d'un haut degré de compétences techniques, administratives et de gestion, étant donné la formation et l'expérience professionnelles de leur personnel. Dans la mesure où cela peut

être transposé à ses programmes et projets de partenariat, l'UNESCO devrait en tirer profit. Cela nécessitera une analyse cas par cas qui permettra de déterminer les compétences à partir desquelles le secteur privé pourra se rendre utile en termes d'apports. Prenons l'exemple du partenariat pour le Projet de reforestation des bords du Mississippi cité par le Conseil économique mondial pour le développement durable au chapitre 3. Dirigé par la société Dupont, le projet a réussi grâce à la coopération entre les multiples groupes participants.

Ensuite, cette question nous rappelle les compétences de pointe à trouver dans le secteur privé, lesquelles, dans l'ensemble, ont contribué à son ascension au pouvoir. En revanche et jusqu'au début des années 1990, la plupart des États ont continué à être gouvernés selon les principes traditionnels de l'administration publique, marquée en particulier par l'importance de la hiérarchie, la lenteur et la complexité des procédures et le peu d'intérêt pour la rentabilité. Ces dix dernières années, une réforme profonde a caractérisé les pays industrialisés dans le domaine de la gestion publique, ce qui a été lourd de conséquences. Aujourd'hui, la fixation et l'obtention d'objectifs de gestion bien définis, un sens plus grand de la responsabilité, un savoir-faire éprouvé du personnel, des orientations de carrière axées sur les résultats et la sécurité de l'emploi sont pour tout le monde des éléments incontestables des services publics. Une "petite" administration publique est devenue la norme. d'où, par conséquent, un impact sur les organisations intergouvernementales internationales, comme les agences des Nations Unies qui sont financées par leurs États membres. Le désengagement progressif du secteur public a été un sujet de préoccupation, surtout à cause de la réduction du financement de base de ces organisations. Les États sont devenus beaucoup plus exigeants, réclamant des objectifs précis et des résultats avérés pour les projets qu'ils soutenaient. l'UNESCO en a déjà fait l'expérience dans ses accords de fonds-épargne aux termes desquels certains pays

donateurs choisissent les domaines prioritaires de leur soutien et définissent des critères précis de la gestion du projet.

S'il est vrai que les secteurs public et privé ont des buts différents et distincts, la plupart des agences intergouvernementales ont cherché à professionnaliser leurs administrations dans le cadre de leurs processus de réforme. Elles doivent faire preuve de leur capacité à fournir des résultats de manière efficace et rentable, afin de satisfaire aux critères fixés par leurs différents groupes de donateurs. En coopérant régulièrement avec le privé, certaines des pratiques les plus positives de ces derniers doivent être transposées. Une chose est sûre : aux yeux des entreprises, les agences internationales devront se révéler des partenaires crédibles et efficaces dans tout projet de coopération.

Les entreprises ont une très longue expérience des alliances stratégiques qui englobent de nombreuses sortes d'accords avec des parties tiers, lesquelles, aux États-Unis, représentent 20 % des recettes moyennes des grandes entreprises ; et l'on constate actuellement une augmentation annuelle de 20 % de la valeur des alliances stratégiques des 1 000 premières entreprises recensées par *Fortune*¹⁴. Les alliances entre entreprises se développent en raison de la confiance unissant ceux qui les nouent, les deux parties y partageant à la fois le contrôle et les bénéfices. Dès lors, pourquoi cela ne peut-il pas être vrai pour des partenariats avec ou parrainés par l'UNESCO ? Même si la nature des organisations diffère, lorsque l'UNESCO s'associe à une entreprise, il est possible d'étudier et d'adapter les leçons à retenir des alliances passées exclusivement entre des entreprises, dans le cadre cette fois de la coopération avec l'UNESCO.

(c) L'utilisation des ressources financières du secteur privé

Le pouvoir économique croissant du secteur privé peut être utilisé à bon escient dans des domaines comme l'éducation. Une université américaine dispose de 19 milliards US\$ de

dotations, ce qui est supérieur au PNB de l'Équateur, et elle constitue un réseau dont la valeur est supérieure à la plupart des grandes entreprises des États-Unis, à quelques rares exceptions près (*New York Time Magazine*, 24 juin 2001, page 38). Des projets sans but lucratif ont également porté leurs fruits ces dernières années. Certaines associations sans but lucratif (dont le Comité international olympique déjà cité) sont en mesure de collecter des milliards de dollars auprès des entreprises privées pour poursuivre leurs activités en favorisant le sport par leur travail avec le privé afin de financer leurs activités. De leur côté, elles bénéficient d'une promotion et d'une publicité gigantesques en contrepartie de leur argent. d'où un avantage mutuel — élément essentiel d'un véritable partenariat. Ces exemples illustrent clairement le fait que les capacités de financement sont élevées dans le secteur privé et qu'il n'y a aucune raison pour que l'UNESCO ne puisse pas tirer profit de la réussite du monde des affaires pour favoriser son travail. Pour ce faire, l'industrie privée devra pourtant être un partenaire actif, profondément investi et impliqué, et trouver dans un partenariat avec l'UNESCO son intérêt propre pour soutenir un projet ou un programme.

Afin d'obtenir un financement supplémentaire, l'UNESCO devra encourager les pays membres à adopter des abattements fiscaux pour les dons faits à l'UNESCO ou bien, s'il existe des sociétés de bienfaisance locales des Nations Unies, prendre toute mesure nécessaire autorisant un abattement pour les donateurs de l'UNESCO, si ces dons doivent passer par de telles sociétés de bienfaisance locales. Une autre possibilité consisterait à constituer des fondations UNESCO dans les pays où se trouvent les grands donateurs ou négocier des conventions fiscales facilitant une déduction du financement pour les sommes directement données à l'UNESCO¹⁵.

Le financement généreux prodigué par le monde des affaires ne sera probablement possible que lorsque la question de la déductibilité sera garantie dans le pays du donateur. Les

activités de la libre entreprise, le regain de la révolution industrielle qui sont responsables de beaucoup de problèmes environnementaux, doivent jouer un grand rôle quant à l'accueil à offrir à ces opportunités en matière de responsabilité sociale des entreprises. Il leur faudra fournir des solutions viables si elles souhaitent remplir leur responsabilité sociale d'entreprise et rester rentables.

Afin d'attirer les partenaires les plus productifs, l'UNESCO devra faire preuve de crédibilité, de prestige et d'efficacité dans l'exercice de sa mission, pour que les partenaires les plus éminents aient intérêt à poursuivre leur association avec elle.

l'UNESCO devra se soucier du choix de ses partenaires privés. Des sociétés légitimes sont parfois aux mains d'organisations criminelles ou terroristes. d'autres entreprises, bien que réputées, témoignent d'une gestion très agressive, frauduleuse ou qui prend des risques excessifs au nom des intérêts des gestionnaires ou de l'entreprise. l'UNESCO court aussi le risque de voir une entreprise de pointe et susceptible d'être un bon partenaire sombrer — tout comme une partie intégrante du système capitaliste, c'est-à-dire sous l'effet de la destruction créatrice. Mais, en général, la plupart des entreprises essaient de bâtir leur réputation en restant honnêtes, sont prudentes et évitent les problèmes, et beaucoup de cadres d'entre-

prise font montre de qualités éthiques très rigoureuses. La preuve d'un choix éclairé en matière de partenaires sera essentielle à la réussite.

l'UNESCO peut apprendre auprès des entreprises privées à mieux protéger son nom, sa marque et d'autres propriétés intellectuelles, pour mettre ces atouts précieux au service de projets communs qui bénéficient aux deux partenaires. Cette exigence deviendra plus urgente au fur et à mesure que la valeur de cette propriété intellectuelle s'accroîtra, en raison du prestige grandissant de l'UNESCO, et au fur et à mesure que des partenariats efficaces se multiplieront.

Afin de bénéficier de la coopération et des partenariats avec le secteur privé, l'UNESCO devra mettre au point des principes de conduite garantissant que les partenaires du secteur privé respecteront pour l'essentiel la mission de l'UNESCO. Au moyen de règles, d'un contrôle et d'inspections appropriés, on devra également veiller à ce que les sommes investies par la libre entreprise soient dûment utilisées et en toute transparence. Ces investissements ne devront pas bénéficier en priorité au partenaire du secteur privé. Un équilibre des avantages mutuels s'impose entre l'UNESCO et son partenaire privé. l'UNESCO devra toujours être le principal bénéficiaire de tout partenariat.

5. Conclusions

En raison de son importance, l'entreprise doit nécessairement jouer un grand rôle pour trouver, le cas échéant, des solutions aux problèmes actuels. Mais cela supposera des efforts et l'éducation du public comme du privé pour permettre aux entreprises d'assumer pleinement leurs responsabilités vis-à-vis du public. La tâche n'est pas aisée pour les entreprises, dans la mesure où elle complique les problèmes de gestion. Dégager des profits pour les actionnaires est déjà assez difficile, sans avoir à essayer de satisfaire à d'autres obligations parfois mal définies, sinon discutables, en matière de responsabilité sociale d'entreprise. La responsabilité au seul regard des actionnaires en matière de profit est plus aisée à assumer que celle qui touche à la fois au profit vis-à-vis des actionnaires et aux intérêts de toutes les autres parties prenantes dont les intérêts divergent et sont évolutifs. Les difficultés que présente une gestion orientée vers la responsabilité sociale et l'éthique de l'entreprise ont été reconnues par un conseiller en gestion américain réputé, Peter Drucker, qui a écrit :

“ Le succès de la gestion [...] a considérablement modifié le sens de la gestion. Son succès a fait d'elle la fonction générale, universelle et l'organisation même de notre société d'organisations. A ce titre, la gestion a été inévitablement " affectée par l'intérêt public ". Déterminer quel en est le sens pour la théorie et la pratique de la gestion, tels sont les “ problèmes de la gestion ” des cinquante prochaines années. ” (Peter Drucker, *The Frontiers of Management*, 1986, p. 192-193).

Les conclusions principales de cette étude devraient être envisagées à la lumière de cette déclaration.

(a) Les conclusions du chapitre 2 — Quelques questions préalables importantes

Pour attirer les partenaires les meilleurs, les plus forts et les plus efficaces, l'UNESCO devra

accélérer ses réformes internes. Si celles-ci sont réalisées, l'UNESCO deviendra un partenaire très attractif et une organisation de prestige incomparable.

Il convient de rappeler le rôle remarquable et important que l'UNESCO a joué jusqu'à présent en maintes occasions. En tant qu'organisation internationale, elle a contribué à la définition de normes éthiques ou de règles de conduite (droit mou) dans de nombreux domaines, lesquelles, par la suite, ont souvent été intégrées aux traités ou à la législation nationale en vigueur.

Il est désormais temps que l'UNESCO revienne au devant de la scène et fasse davantage ce travail particulièrement essentiel pour lequel elle a été créée, en particulier depuis qu'une société globale semble devenir à maints égards de plus en plus une réalité. Il y a un travail considérable à faire pour instaurer des conditions de paix dans un monde divisé par les langues, les cultures, le niveau des sciences et des technologies, ainsi que par la modernisation et la gouvernance démocratique. L'UNESCO est bien placée pour contribuer à offrir un espace de dialogue et de communication entre les cultures et à faciliter la mise en place de règles minimales universelles de conduite comme elle l'a fait pour la préparation de la Déclaration universelle des droits de l'homme¹⁶.

l'UNESCO occupe une position stratégique qui lui permet de contribuer par la discussion à la définition de ces aspects de la mondialisation et de la modernisation qui devraient se limiter à l'intérêt de l'humanité. Tout ce qui est moderne n'est pas nécessairement bon.

Une autre question touche aux activités prioritaires auxquelles l'UNESCO devra s'intéresser. Le choix même qu'a fait l'UNESCO de “ l'éducation pour tous ” est simple et direct, mais il est aussi délicat en raison de thèmes transversaux qui s'entrecroisent, d'un travail intersectoriel et interdisciplinaire.

Une dernière question consiste à savoir si le moment est approprié pour l'UNESCO de privilégier des partenariats avec le secteur privé. La réponse à cette question est que le moment est venu de déterminer des partenariats utiles et efficaces avec des entreprises et d'autres partenaires, à certaines conditions. Le secteur privé est important et si puissant que tous les efforts réalistes visant à éduquer et à réformer la société doivent l'inclure en tant qu'acteur essentiel. Il faut aussi observer que certains éléments de la situation mondiale actuelle vont dans le sens de cet effort, comme l'écho favorable qu'ont donné récemment les médias à l'UNESCO et à l'ONU ainsi qu'à l'importance grandissante de leur rôle dans la société. Il reste qu'une récession nationale, régionale ou mondiale pourrait, le cas échéant, représenter un élément négatif.

**(b) Les conclusions du chapitre 3 —
Les avantages que le secteur privé
retire de partenariats avec l'UNESCO**

Le secteur privé peut jouir davantage du prestige lié à la mission idéaliste de l'UNESCO et à ses succès en travaillant à des partenariats parrainés avec l'UNESCO.

L'éducation et la formation des cadres et des employés dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises est quelque chose que la Division des relations avec les Commissions nationales et les nouveaux partenariats de l'UNESCO et d'autres entités de la société civile peuvent assurer par l'organisation de partenariats avec des entreprises privées, des écoles de commerce et des universités. La mise sur pied de programmes de RSE, avec des enseignants choisis parmi des hommes d'affaires chevronnés ou en retraite représenterait une activité naturelle pour l'UNESCO, dans le cadre d'une collaboration avec des partenaires qualifiés. Cela permettrait aussi de préciser les règles de base de tous les partenariats parrainés avec l'UNESCO. Certaines écoles de commerce ont commencé à envisager d'offrir de tels programmes, non seulement aux étudiants mais également aux cadres

expérimentés, sous forme de programmes d'été.

Un certain nombre de tendances propres au monde de l'entreprise modifie actuellement les pratiques traditionnelles des cadres d'entreprise et les préparent à être de meilleurs partenaires pour l'ONU et ses agences. L'UNESCO peut contribuer à combler les besoins des entreprises en faisant preuve de plus de responsabilité sur le plan social et environnemental. Le monde économique est en train de reconnaître ou est aujourd'hui forcé d'admettre qu'il doit évoluer pour de nombreuses raisons :

La pression des clients ainsi que l'opinion politique et publique constituent deux éléments importants.

La pression des collègues émanant des actions bénévoles de dirigeants d'entreprise socialement responsables.

Les changements sont aussi déterminés actuellement par les ONG locales, régionales et mondiales dont le pouvoir, grâce aux médias, s'est considérablement développé ces dernières années. Elles sont désormais en mesure de mettre sérieusement à mal, voire de détruire l'atout le plus précieux d'une entreprise — sa cote d'estime, son nom et sa réputation — une arme potentiellement fatale.

Au nombre des autres forces intervenant dans le secteur économique, on compte la couverture par la presse des pratiques illicites des entreprises, les nouvelles lois réglementant la conduite des entreprises ainsi que le nouveau recours à d'anciennes lois par les avocats pleins d'imagination des parties requérantes. Nous avons également étudié le nombre croissant de litiges qui pèsent aujourd'hui sur la conduite des entreprises et nous avons observé que beaucoup d'investisseurs souhaitent désormais faire des investissements éthiques et "verts". De plus, il existe de nombreux opposants au libre-échange et au système de la libre entreprise, qui est synonyme de

monde industrialisé. d'où l'impression, dans les pays les plus pauvres, d'un exercice arrogant du pouvoir plutôt que de la coopération avec d'autres. Enfin, il y a de plus en plus de publications dont le contenu se répand dans l'opinion publique et fait l'objet d'enseignements dans les universités et qui forgent les attitudes des jeunes générations. Toutes ces forces auront certainement un effet sur le monde des affaires et, si tout va bien, susciteront ou imposeront des changements dans la conduite de l'entreprise, là où ce sera nécessaire, pour s'engager sur la voie de la responsabilité sociale et éthique ainsi que sur celle de la durabilité.

Il faudra cependant faire preuve de prudence quant à la surestimation des changements auxquels on procédera dans le monde des affaires, dans la mesure où certaines entreprises n'acceptent pas le concept de responsabilité sociale des entreprises et ne modifieront pas sans mal leur seule priorité qu'est le bilan en termes de profit — pour la plupart, en général, un objectif à court terme déterminé par les marchés. Le progrès, à cet égard, évoluera en fonction du lieu et de l'entreprise. Néanmoins, ces tendances sont importantes parce qu'elles devraient encourager les entreprises à chercher des partenariats avec l'ONU comme avec l'UNESCO et fournir de puissants partenaires issus du secteur privé qui permettront à l'UNESCO d'agir sur le terrain et de développer le financement de ses projets.

Mais ce qui importe davantage, c'est que les tendances ci-dessus repérées conduiront l'entreprise, si elles se confirment, à s'adapter à la pression de la clientèle, puisque les entreprises reconnaissent de plus en plus que les clients sont les seuls à pouvoir en dernier ressort décider de leur succès ou de leur échec. Ils commencent à choisir de plus en plus, sous l'effet de la presse et des ONG, ce qu'ils attendent des entreprises en termes de conduite et de produits. On peut décrire ce phénomène comme une nouvelle forme de démocratie où les clients votent lorsqu'ils utilisent leur argent pour acheter des produits. A l'instar des gou-

vernements, des avocats des parties requérantes, notamment aux États-Unis, des législateurs britanniques, des fondations ainsi que des ONG, l'UNESCO peut contribuer à canaliser les pressions qui s'exercent sur l'entreprise de façon à ce qu'elles présentent la même utilité sociale et représentent les valeurs les plus hautes que nous ayons été en mesure de définir jusqu'à présent.

(c) Les conclusions du chapitre 4 — Les avantages que l'UNESCO retire de partenariats avec l'entreprise privée

Les puissants partenaires issus du secteur privé procureront des compétences supplémentaires — techniques, managériales, administratives et autres — aux partenariats mis sur pied par l'UNESCO. Cela peut aussi se traduire par l'apport des connaissances les plus récentes, notamment en matière de technologie et de savoir-faire dans les grandes organisations, de droit, de comptabilité et dans beaucoup d'autres domaines. Les universités et les centres de recherche ne sont pas les seuls à abriter savoir-faire et compétences techniques, on en trouve aussi de grands réservoirs dans les entreprises privées — en particulier pour ce qui est des connaissances pratiques.

Les grandes entreprises ont souvent des relations puissantes et influentes avec les responsables politiques et l'ensemble de la société. Un bon partenaire privé devra être désireux de mettre ces atouts au service des partenariats avec l'UNESCO, afin de réaliser ses objectifs.

Les grandes entreprises peuvent investir plus d'argent dans les projets et programmes de l'UNESCO, notamment si l'entreprise participe à l'élaboration de leur conception et de leur exécution. C'est ainsi que l'entreprise devient un partenaire réellement actif et pas seulement une "vache à lait". Cela veut dire que l'UNESCO, à l'instar du PNUD, peut mieux utiliser ses propres fonds en se dotant d'investisseurs extérieurs pour ces projets, à condition d'être crédible. Cette crédibilité peut être ren-

forcée par des partenaires de premier choix, si le projet est sain et réaliste.

La réforme de l'UNESCO, l'amélioration de son image et la contribution que le puissant système en pleine expansion de la libre entreprise peut lui apporter sont des éléments propices au renforcement de l'influence de l'UNESCO dans le monde et à l'attraction de solides partenaires. La question essentielle reste pourtant celle de savoir si l'UNESCO sera capable de séduire les meilleures entreprises et de réussir à travailler avec elles pour mieux réaliser sa mission. Pour ce faire, elle doit fournir quelque chose d'utile à ces entreprises, qui estiment qu'elles ont d'abord pour tâche de faire du profit en fournissant des produits et des services de qualité qui plaisent à leurs clients. La coopération à différents projets éducatifs, avec des écoles de commerce ou des universités comme partenaires et des entreprises privées, paraît être un domaine naturel d'intérêt mutuel, mais il faut en trouver et en développer d'autres là où réside un intérêt réel de la part d'une entreprise et où l'UNESCO bénéficie d'importantes retombées. Certains prétendent que l'UNESCO et le monde de l'entreprise n'ont pas assez en commun pour travailler ensemble avec efficacité. Découvrir les points forts de cette convergence d'intérêts sera l'une des tâches les plus difficiles mais les plus importantes de l'UNESCO. La conception de la structure des partenariats sera également importante pour les rendre efficaces. Conjuguer une administration comme celle de l'UNESCO avec les structures d'une entreprise peut ne pas se révéler la solution idéale pour accomplir le travail qui s'impose.

Travailler avec de petites entreprises, notamment des pays les moins développés, formera aussi le personnel de l'UNESCO quant aux problèmes auxquels ces entreprises sont confrontées et quant aux besoins de leurs employés sur le plan éducatif.

Le développement économique partant de la base du type des micro-prêts semble avoir mieux fonctionné que les macro-projets, de

sorte que travailler avec des entreprises plus petites sur des questions éthiques et environnementales pourrait aussi s'avérer très productif.

Même si ce rapport n'a pas pour objet la collecte de fonds, cette activité ne devra pas être négligée. Elle devra être organisée et coordonnée avec soin et faire appel à un personnel compétent et qualifié en la matière. De plus, il conviendrait de prendre des mesures pour développer au maximum les méthodes garantissant aux donateurs des abattements fiscaux dans leurs domaines respectifs, non seulement pour leurs investissements dans des partenariats avec l'UNESCO qui peuvent même aujourd'hui remplir les conditions requises pour une déduction, mais aussi pour leurs dons. En ce qui concerne ses partenaires ou donateurs étatsuniens, l'UNESCO devra faire le nécessaire pour être en mesure d'utiliser la Fondation des États-Unis comme une voie de passage pour les fonds y parvenant depuis les États-Unis ou de prendre d'autres dispositions équivalentes aux États-Unis et dans d'autres pays. De la sorte, les gouvernements, grâce à la déduction d'impôt, s'associent au financement des partenariats par leur volonté affirmée d'autoriser des abattements fiscaux.

Même si des erreurs seront certainement commises quant au choix des partenaires issus du secteur de l'entreprise, elles seront minimales si l'UNESCO agit prudemment et développe son savoir-faire et sa capacité internes tout en apprenant, expérience à l'appui, à faire soigneusement ce travail.

(d) Les conclusions finales du rapport

l'éducation est la mission principale de l'UNESCO — savoir comment éduquer et quel contenu enseigner dans un monde où la diversité culturelle ne cesse de croître. Mais, bien qu'essentielle, l'éducation ne saurait à elle seule débarrasser le monde de tous les maux. Elle peut cependant y contribuer si les conditions sociales sont telles que, par-delà ses origines et ses ressources financières, chacun a une chance réelle de bénéficier d'une bonne

éducation et d'accéder aux fonctions sociales les plus hautes. Hélas, tel n'est pas le cas aujourd'hui, ce qui peut expliquer les réactions violentes de ceux qui estiment qu'ils n'ont aucun espoir de réussir dans la société contemporaine.

Le souci majeur de la Constitution de l'UNESCO est la paix. " Les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes ", l'éducation et l'égalité des chances, dans la mesure où elle peut être réalisée, doivent orienter l'action suivant des moyens pacifiques. Mais, lorsque la guerre fait rage ou que la violence s'abat sur la vie de tous les jours et que la pauvreté sévit, il est difficile sinon impossible de changer les attitudes par le biais de l'éducation. Depuis 1945, les pays qui ont gagné la deuxième guerre mondiale ont imposé la paix aux pays qui l'ont perdue et, jusqu'à présent, des guerres à grande échelle ont été évitées. Comme l'éducation n'est guère possible là où règne la guerre ou la violence, il faudra l'assurer dans les pays en paix et que la paix soit imposée ou négociée dans les sociétés qui connaissent la violence ou un climat de guerre.

Les entités de l'ONU et l'UNESCO ont déjà coopéré et créé des partenariats avec le secteur privé, lesquels doivent être renforcés. Le système économique de la libre entreprise (le secteur privé) s'est développé au point d'occuper une position privilégiée en raison de son influence et de son pouvoir économique et financier de plus en plus grand dans le monde, par rapport aux États, à la faveur de l'accélération de la mondialisation. De nombreuses organisations non gouvernementales sont également devenues de puissantes organisations multinationales qui aident les États à contrôler les activités du secteur privé et qui veillent sur " l'intérêt public ". L'UNESCO devra aussi étudier l'expérience de certaines ONG quant à la promotion d'une société civile globale plus saine avec plus d'associations bénévoles et plus de citoyenneté d'entreprise. Certaines ONG ont souvent fait preuve d'imagination et d'esprit d'entreprise en développant des stratégies en vue de la mobilisation des ressources¹⁷.

En bénéficiant d'une bonne presse et d'une énergie renouvelée, l'UNESCO peut commencer à occuper les premiers rôles qu'elle peut jouer à bon escient et pour lesquels elle a été conçue. L'élan doit aujourd'hui être accentué par un surcroît de travail d'équipe interne et de nouveaux partenariats dynamiques avec l'entreprise privée, les universités et la société civile. La méthode adoptée par l'UNESCO pour atteindre cet objectif consiste notamment à assurer un leadership accru quant à " la collecte, l'évaluation et la rediffusion des savoirs et expériences disponibles de par le monde ", comme l'a précisé Koïchiro Matsuura. À l'avenir, l'UNESCO pourrait se révéler un partenaire encore plus productif si elle crée un savoir utile en choisissant les questions les plus importantes et les plus urgentes à étudier, en employant des responsables hors pair pour accomplir cette tâche importante et en mettant sur pied des conférences et des recherches dans ces domaines. La capacité de l'UNESCO à déterminer ce qui devrait être à l'ordre du jour est une fonction capitale qui a été, jusque-là, assumée avec compétence.

Le travail que l'UNESCO accomplit quant à l'établissement de normes en matière d'éducation, de science, de culture et de communication devrait aboutir à une meilleure compréhension entre les peuples de différentes cultures. Tel est l'objectif exprimé par Kofi Annan, quand il a accepté le Prix Nobel pour les Nations Unies et pour lui-même en déclarant : " Nous pouvons aimer ce que nous sommes sans haïr ce — et qui — nous ne sommes pas. " La mise en œuvre d'une meilleure compréhension, de la tolérance, sinon de l'amour, et d'un " droit mou " est un moyen d'accéder à plus de paix et représente une précieuse contribution dont l'UNESCO peut se charger.

Ces actions marqueront l'incessante avancée de l'UNESCO dans le futur, si elle reste fidèle à sa mission. L'Organisation devra poursuivre ses orientations actuelles et les adapter aux besoins d'aujourd'hui et de demain, afin d'obtenir des résultats.

6. Recommandations relatives aux opérations futures — Principes et procédures

- (a) Améliorer et optimiser les réalisations de l'UNESCO. Réaliser la présente réorganisation aussi rapidement que possible, afin de renforcer le prestige de l'UNESCO. Cependant, le prestige à lui seul ne sera probablement pas un stimulant suffisant pour mener un programme de partenariat dynamique.
- (b) Recruter les personnes les plus compétentes, les plus énergiques et les plus idéalistes pour travailler pour l'UNESCO, notamment des personnes hautement qualifiées et issues des activités de pointe, et procéder à un choix judicieux de personnel issu de l'UNESCO et de ses réseaux pour travailler dans ces nouveaux partenariats. Le départ à la retraite précoce de beaucoup de cadres d'entreprise talentueux et de personnes très qualifiées représente un vivier riche et de plus en plus important de talents, grâce à l'accroissement de l'espérance de vie — vivier qu'il ne faudra pas négliger.
- (c) Former un groupe consultatif expérimenté pour l'UNESCO, afin de faciliter la coopération avec le secteur privé, et disposant d'une forte représentation du monde des affaires en vue de fournir un service d'experts.
- (d) L'UNESCO devra étudier et concevoir de nouveaux partenariats, programmes et projets avec entre autres des entreprises et des universités, et susceptibles d'inciter des partenaires utiles du secteur privé à travailler avec l'UNESCO. Après un examen attentif, l'UNESCO devra également préparer un inventaire des entreprises qui, selon elle, seront les meilleurs partenaires et ne pas attendre passivement des offres de partenariat de la part des entreprises.
- (e) Centraliser l'information et le contrôle dans des unités appropriées de l'UNESCO pour des partenariats et la collecte de fonds, sans détruire les efforts et les initiatives individuels dans les différentes divisions et unités dont la participation doit être importante.
- (f) Axer les efforts sur l'objectif principal de l'UNESCO : l'éducation et les autres priorités qui s'y rapportent.
- (g) Limiter le nombre des nouveaux partenariats mis sur pied par l'UNESCO jusqu'à ce que cette dernière développe plus de capacité, de savoir-faire et d'expérience ou bien puisse adéquatement apprécier soit directement, soit par l'entremise d'un tiers les partenariats existants.
- (h) Elaborer les principes et les procédures qui porteront à leur maximum les chances d'un choix judicieux de partenaires privés — une décision des plus importantes.
- (i) Promouvoir des partenariats, non seulement avec le monde des affaires, mais avec d'autres partenaires dans la société civile comme les organismes gouvernementaux, les universités et d'autres entités si besoin est.
- (j) Veiller au contrôle étroit des partenariats (" Contrôleurs de gestion ").
- (k) Procéder périodiquement à des vérifications internes des efforts de l'UNESCO pour organiser des partenariats.

- (l) Organiser, professionnaliser et perfectionner la collecte des fonds — prendre des mesures pour garantir la déductibilité fiscale du financement et des dons dans les pays donateurs, afin de favoriser plus de soutien financier extérieur. Coordonner la nouvelle activité de partenariat avec les nouveaux efforts liés à la collecte de fonds.**
- (m) Coopérer avec d'autres organisations éducatives et à but non lucratif.**
- (n) Coordonner les activités des partenariats avec d'autres agences de l'ONU.**
- (o) Renforcer la protection des noms, marques et "dénominations" (propriété intellectuelle de l'UNESCO), alors qu'ils prennent de plus en plus de valeur. Centraliser leur gestion et leur contrôle. Cela contribuera à la promotion de partenariats plus puissants, facilitera la surveillance de leur usage illicite et renforcera la capacité de l'UNESCO à mieux contrôler sa politique en matière de propriété intellectuelle. Aujourd'hui, on constate l'existence d'importantes violations de celle-ci par des tiers, de sorte qu'un personnel spécialisé devrait se charger de cette responsabilité de surveillance.**
- (p) Dans le cadre de son nouvel effort de partenariat, engager une étude sur un partenariat de l'UNESCO en vue d'un programme lié à l'entreprise et à l'éthique avec le secteur privé, des écoles de commerce et des universités pour préparer des cours, former des enseignants et promouvoir la conduite qui s'impose en matière d'éthique et d'environnement (ou de responsabilité sociale des entreprises) pour l'entreprise, conformément aux meilleurs standards et normes que l'UNESCO et d'autres peuvent établir.**

7. Notes

1. Le terme "secteur privé" renvoie dans le présent document aux entités ayant une activité commerciale, et non par conséquent aux organisations publiques, à l'exception des organisations sous contrôle de l'État et ayant une activité commerciale. Le secteur privé, tel que nous l'entendons dans ce document, n'est pas considéré comme faisant partie de la société civile, même si le pouvoir qu'il exerce sur la société civile dépasse souvent de loin celui des organisations de la société civile, c'est-à-dire des citoyens et des organisations de citoyens, des associations et des organisations comme Greenpeace, Civicus, World Wild Life Fund (communément désignées sous la dénomination d'organisations non gouvernementales ou ONG). Les fondations seront envisagées à part en tant que fondations, même si elles sont financées en partie ou intégralement par des entreprises.

l'article 10 de la Convention européenne des droits de l'homme, comme l'a confirmé la Cour de Strasbourg le 22 mai 1990 (affaire Autronic AG c/ Suisse, série A n° 178), dispose que les entreprises bénéficient des droits de l'homme en regard de cette convention. Aux États-Unis, elles bénéficient également de la protection de la Déclaration des droits et d'autres garanties constitutionnelles. Lorsqu'on tient compte aussi de l'influence puissante des groupes de pression et de la contribution des fonds de campagne considérables dans certains pays, le pouvoir relatif d'une grande entreprise est beaucoup plus important que celui de tel ou tel citoyen. Bien qu'aux fins du présent document les entreprises soient envisagées indépendamment de la société civile, il est évident que leur effet sur le gouvernement et la société civile est énorme.

2. [Un] Partenariat avec une entité du secteur privé, c'est-à-dire avec le monde des affaires, correspond à un accord entre (...) [l'UNESCO] et une entité du secteur privé en vue de travailler ensemble à un but commun, les parties affectant des ressources (financières, personnelles et/ou techniques) à des activités concertées, à mettre en œuvre par les parties conformément aux termes de cet accord. Cette définition est extraite de The World Bank Group, Business Partnership and Outreach Group – Briefing Note No. 1 – Site Web : <<http://www.worldbank.org/business/03assessment.html>> (voir "Briefing Notes" : Business Partnership : Definition & Approval (<<http://www.worldbank.org/business/briefings/note1.pdf>>).
3. ONU. The United Nations and Business – Working with the UN System: New Dimensions in Cooperation : Case Studies from the UN System <<http://www.un.org/partners/business/cases.htm>> (consulté le 1/1/2002).

OCDE. 2001. Corporate Social Responsibility – Partners for Progress. OCDE Code 042001131P1.

La responsabilité sociale des entreprises est la contribution des entreprises au développement durable. Cet ouvrage montre que les partenariats fournissent un puissant mécanisme permettant aux entreprises de devenir socialement responsables. Il contient les résultats d'une Conférence table-ronde du 15 novembre 2000 intitulée "Partners for Progress – Towards a New Approach to Corporate Social Responsibility".

La partie intitulée "Part I / Corporate Social Responsibility in a Global Economy / Overview of Discussions" cite Mary Robinson, Haut Commissaire des Nations Unies pour les droits de l'homme : "Les décisions de l'entreprise peuvent profondément peser sur la dignité et les droits des individus et des communautés... Il ne s'agit pas de demander à l'entreprise de remplir le rôle de l'État, mais de demander à l'entreprise de promouvoir les droits de l'homme relevant de sa propre compétence."

UNESCO. 1999. 160 EX/40 : *Private Sector Involvement and Cooperation with United Nations System*. UNESCO Joint Inspection Unit, JIU/REP/99/6.

4. Tu Weiming écrit dans *Family, Nation, and the World : The Global Ethic as a Modern Confucian Quest*, Carfax Publishing Ltd., Social Semiotics, vol. 8, n° 2/3 (1998) :

"Le mode de pensée dichotomique moderne de l'Occident (esprit/matière, pensée/corps, physique/mental, sacré/profane, créateur/créature, Dieu/homme, sujet/objet) est diamétralement opposé aux habitudes chinoises du cœur.

[...]

La possibilité d'une éthique radicalement différente ou d'un nouveau système de valeurs distinct et indépendant de la mentalité des Lumières n'est pas réaliste. Cela peut même sembler soit cynique, soit très dangereux. Nous avons besoin d'examiner les ressources spirituelles susceptibles de nous aider à élargir le champ du projet des Lumières, à approfondir sa sensibilité morale et, si nécessaire, à transformer de manière créative ses contraintes génétiques, afin de pleinement réaliser son potentiel comme vision du monde pour l'ensemble de la communauté humaine.

Une condition du succès de cette entreprise intellectuelle commune est de reconnaître l'absence patente de l'idée de communauté, sans parler de la communauté globale, dans le projet des Lumières. Equivalent fonctionnel de la communauté dans les trois vertus cardinales de la Révolution Française, la fraternité a peu retenu l'attention dans la pensée occidentale économique, politique et sociale moderne. La propension à tolérer l'inégalité, la foi dans le pouvoir salvateur de l'intérêt personnel ainsi que l'af-

firmation immodérée de l'égoïsme agressif ont considérablement empoisonné la source bénéfique du progrès, de la raison et de l'individualisme. Le besoin d'exprimer le souci universel d'un "village global" à créer et d'établir un lien entre le monde fragmenté auquel nous devons faire face dans notre existence ordinaire de tous les jours et cette communauté imaginée pour l'espèce humaine comme un tout, ce besoin-là est profondément ressenti par un nombre de plus en plus important d'intellectuels responsables. Bien entendu, l'unité de base de toute société, passée et présente, c'est-à-dire la famille, occupe une place importante dans le discours politique contemporain. l'idée d'une gestion globale dans le droit fil de cette conception exige une nouvelle éthique, considérablement différente de la mentalité des Lumières".

Il y a beaucoup à faire pour développer l'universalité de la Déclaration universelle des droits de l'homme afin de mieux embrasser toutes les cultures. Voir Franck, Thomas M., janv./fév. 2001. *Are Human Rights Universal?* New York, Council on Foreign Relations, Foreign Affairs.

5. Benedict, Ruth. 1950. *Pattern of Culture, An Analysis of Our Social Structure as Related to Primitive Civilizations*. Mentor Book. l'auteur montre que, dans les sociétés primitives, la vérité et la vertu dépendent de la culture de la société. Une culture pauvre, a-t-il semblé, donne lieu à une société moins éthique, du point de vue de la culture occidentale.

Dans sa contribution au *Dictionnaire critique de la mondialisation* (GERM, Le Pré aux clercs) sur la diversité culturelle, François de Bernard soutient que la mondialisation, qui consiste surtout à imposer des lois économiques à toutes les autres activités, ne peut servir que de grille aux autres activités, en les rendant efficaces. Il décrit la mondialisation comme une mère immorale qui ne conçoit et n'élève ses enfants que pour percevoir leurs revenus. Elle est possessive et égoïste. Mais il observe qu'il devrait aussi y avoir une mondialisation des cultures, c'est-à-dire qui mettrait à la disposition d'un plus grand de personnes la possibilité de découvrir, d'échanger et de partager l'infinie variété des cultures dans le monde.

6. Camdessus, Michel. 2001. "La réduction de la pauvreté dans le monde: un devoir international?", in *Rapport moral sur l'argent dans le monde en 2000*. Paris, Caisse des dépôts et consignations & Association d'économie financière, p. 97-104. Voir également dans la même publication Join-Lambert, Marie-Thérèse. 2001. "La pauvreté en France et en Europe", p. 443.
7. Heureusement, beaucoup d'organisations d'enseignement et de recherche importantes ont reconnu le besoin d'une éducation internationale *pluridisciplinaire*. l'Université de Paris Dauphine <<http://www.dauphine.fr/>> associe des programmes de gestion, d'économie appliquée, de technologie de l'informa-

tion liée à la gestion, de mathématiques appliquées, de sociologie des organisations et de droit. Un exemple phare d'une organisation pluridisciplinaire aux États-Unis nous est fourni par l'Institut de Santa Fe <<http://www.santafe.edu/>>, où l'on propose des conférences et des cours pluridisciplinaires dont une université d'été sur la complexité.

8. Voir également Simon, Herbert A. 1994. *The Architecture of Complexity in the Sciences of the Artificial*. MIT Press, 2^e édition, chapitre 7.
9. Comité international olympique. 2000. "Olympic Marketing Revenue Distribution", in *Olympic facts and figures*. <http://www.olympic.org/ioc/e/facts/marketing/mark_intro_e.html (consulté en juin 2001). Les fonds issus de sources privées comme les droits de diffusion, les parrainages, les fournisseurs, les concessions de licence, les recettes des billets vendus ainsi que les programmes à vocation numismatique et philatélique ont été budgétés pour produire plus de 3,5 milliards US\$ pour le quadriennat olympique 1997-2000 et 3,7 milliards pour les années 2001-2004 (32 % en parrainage, 55 % en télévision, 10 % en billets et accueil, 2 % en concessions de licence et 1 % pour le reste).
10. Dodd Jr., E. Merrick. 1932. "For Whom are Corporate Managers Trustees?", *Harvard Law Review*, XLV, n° 7, p. 1146-1163. Il estime qu'au fond la source de la loi est l'opinion publique et que l'entreprise est une institution dont les fonctions sont liées à la fois au service social et à la rentabilité.
11. l'auteur remercie Gerald L. Maatman Jr. et David Hackett, avocats étatsuniens, Martijn Wilder, avocat australien, James Cameron, avocat britannique et professeur au Collège d'Europe de Bruges (Belgique), ainsi que Claes Cronstedt, avocat suédois, pour lui avoir fourni l'essentiel des informations de cette section (vi), de la précédente (v) de même qu'une partie de la suivante (vii). Ils sont spécialistes des questions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est-à-dire aux droits de l'homme, au droit du travail, aux ressources naturelles, au commerce et au droit de l'environnement.

Voir également "Litigation Against Multinational Companies is Increasing", un article dans lequel Claes Cronstedt souligne que les sociétés mères sont actuellement sujettes à des procédures judiciaires pour des fautes commises par leurs filiales ou des sociétés qu'elles sont censées contrôler (co-entreprises). Il observe qu'en janvier 1999 le Parlement européen a voté la création d'une série de règlements juridiquement contraignants pour les sociétés multinationales européennes dans les pays en voie de développement, règlements qui permettraient de préciser quelles règles doivent être appliquées. On peut supposer qu'il sera tenu compte de normes internationales en vigueur comme les règlements de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE pour les sociétés multinationales et les règles fondamentales

relatives aux droits de l'homme de la Déclaration des droits de l'homme des Nations Unies. M. Cronstedt pense que les tribunaux, notamment ceux des pays de common law, accentueront par la suite la tendance à un renforcement plus actif des règles en matière de responsabilité sociale des entreprises.

Claes Cronstedt est membre du Conseil de la Commission entreprise suédoise d'Amnesty International [<http://www.amnesty.se/business>] (consulté le 1/1/2002) et membre du Conseil d'International Alert [<http://www.international-alert.org>] (consulté le 1/1/2002), une organisation qui travaille à la prévention des conflits dans les pays en voie de développement. Il a aussi joué un rôle important dans l'initiative de la procédure judiciaire Wallenberg engagée aux États-Unis à l'encontre de l'Union soviétique et requérant des millions de dollars de dommages pour contraindre ce dernier pays à libérer Raoul Wallenberg, s'il était encore en vie, ou à donner des informations concernant son décès. M. Wallenberg, diplomate suédois, avait aidé de nombreux juifs à échapper aux autorités nazies en Hongrie durant la deuxième guerre mondiale.

Dans un article récent, " *A Tainted Trademark. A Hard-Earned Lesson* ", document privé, Claes Cronstedt fait remarquer que le comportement social non éthique d'une société peut causer d'énormes dommages à sa marque et à sa réputation, de sorte qu'un examen attentif des politiques d'une société en matière de responsabilité sociale des entreprises est nécessaire pour empêcher de tels dommages.

Dans un document récent et privé de James Cameron, intitulé " *Access to Justice and Litigation Involving Multilateral Corporations* ", l'auteur observe que l'article 6 de la Convention européenne des droits de l'homme peut servir de base — en tant que droit tacite d'assigner en justice — à la violation des droits de l'homme devant les tribunaux britanniques. Il est possible que d'autres États membres suivent la même orientation. L'auteur relève également que la défense du principe du forum non conveniens peut ne pas imposer que la procédure judiciaire ait lieu devant des tribunaux non britanniques, si l'acte supposé répréhensible a eu lieu dans un pays étranger. Les tribunaux britanniques ont manifesté un souci grandissant de protéger les droits du requérant dans trois affaires. La conclusion de Me Cameron est qu'il est de plus en plus difficile pour les sociétés mères au Royaume-Uni de soutenir qu'elles ne sont pas responsables des activités de leurs filiales en cas d'accident du travail ou de dégradation de l'environnement.

M. Cameron conclut que " notre société a constaté le transfert du pouvoir aux sociétés privées " et qu' " on espère aujourd'hui que la responsabilité ira de pair avec ce pouvoir ". Les experts juridiques internationaux chercheront peut-être à proposer des mesures législatives ou un traité qui établissent des règles générales en matière de compétence des tribunaux.

Il est intéressant de souligner que la Banque mondiale permet aux ONG de présenter des procédures à son groupe d'inspecteurs dans le cas où la non-observation de ses propres " politiques et procédures opérationnelles " pourrait être invoquée.

Jusqu'à présent, les ONG ne sont pas autorisées à intenter une action devant les tribunaux internationaux et à se porter partie civile dans le cadre de poursuites judiciaires internationales, mais elles peuvent invoquer des violations des droits de l'homme à condition d'en être victimes. Reste à savoir si elles peuvent présenter une requête d'amicus curiae dans le cadre de poursuites judiciaires internationales. La participation des ONG est décisive, non seulement au niveau des projets mais aussi dans le cadre de l'élaboration des politiques du Programme Global Environmental Facilities (Installations environnementales globales).

Les ONG peuvent aussi présenter des observations devant le Secrétariat de la Commission de coopération environnementale de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine de l'environnement. [Voir Beyerlin, Ulrich. 2001. *The Role of NGOs in International Environmental Litigation*. TLA Committee in Transnational Enforcement of Environmental Law, Washington Meeting].

12. Edgar Morin, éminent sociologue français, partage la même conception. Il estime que le développement économique, même s'il est durable, aboutit à un sous-développement éthique et spirituel. Il considère que, malheureusement, la gouvernance mondiale, dont la politique est axée sur l'humanité et la civilisation, n'est pas actuellement possible et que sa naissance, si elle n'est pas vouée à avorter, sera longue à venir. Il préconise une citoyenneté mondiale, une société civile mondiale et un renforcement de l'ONU (Edgar Morin. 26 mars 2002. " *Une mondialisation plurielle* ", in *Le Monde*, p. 1, 19).

Financier avisé qui a su faire fortune sur les marchés financiers mondiaux, George Soros a exprimé un point de vue semblable : " Je suis très critique, a-t-il en effet déclaré, à l'égard du fondamentalisme du marché — à savoir de cette idée que l'on peut tout faire dépendre des marchés. Les marchés sont parfaits pour créer de la richesse, pour répartir des ressources entre des besoins privés. Mais ils ne sont pas réellement faits pour prendre en charge des objectifs sociaux, des objectifs collectifs ou communs. [...] On admet en général que le fossé entre riches et pauvres continue de se creuser, d'où une désillusion et une détresse grandissantes. [...] Le besoin d'une voie parallèle s'impose, qui cherche à améliorer les conditions économiques et politiques dans le monde. Sans elle, le monde est en passe de devenir de plus en plus polarisé. Voilà qui, d'une certaine façon, facilite la réalisation des objectifs des terroristes. [...] Je voudrais souligner que les chefs d'entreprise et que le secteur privé en général ont quelque chose de précieux à offrir, mais cela ne saurait entrer en ligne de compte

pour améliorer le système. ” Il a ajouté que les sociétés prennent de plus en plus conscience du fait que “ le bien public ” est une condition préalable à la croissance économique. “ Mais on doit reconnaître que l’objectif particulier des sociétés est de faire du profit. Par conséquent, quelle que soit l’action de bienfaisance dans laquelle elles s’engagent..., celle-ci sera strictement assujettie à cette contrainte qui consiste à servir d’abord les intérêts du donateur pour ne servir qu’ensuite ceux du bénéficiaire. Cela participe de la bienfaisance de la société. ” (Voir David Bank, 14 mars 2002. “ *Soros Insists Government Funding Must Raise Philanthropy for Gains* ”, in Wall Street Journal, p. 2).

13. Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work : Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. L’auteur décrit le capital social dans certaines municipalités italiennes basé sur des réseaux, des normes et la confiance facilitant la coopération, ayant amélioré le fonctionnement de certaines municipalités et les ayant rendues plus riches que d’autres au comportement non éthique et non basé sur la coopération.

14. Dent Jr., George W. Nov. 2001. “ *Gap Fillers and Fiduciary Duties in Strategic Alliances* ”, in. *The Business Lawyer*, vol. 57, n° 1, American Bar Association.

Aux États-Unis, la vigilance devrait être le lot des sociétés sans but lucratif s’associant à des sociétés à but lucratif, pour veiller à ce que les premières conservent le contrôle total de la gestion, sinon les sociétés sans but lucratif ne seront pas certaines de bénéficier d’exemption fiscale. *Redlands Surgical Services v. Commissioner*, 242 F.3d 904 (9th Cir. 2001) and *Plumstead Theatre Society, Inc. v. Commissioner*, 675 F.2d 244 (9th Cir. 1982) cité dans Stephen M. Albrecht M.P.H., “ Note – Joint Ventures Between Non-Profit and For-Profit Healthcare Providers : *Redlands Surgical Services v. Commissioner* ”, in *Tax Lawyer*, vol. 55, n° 1, automne 2001, p. 309-318.

15. A l’issue d’une conférence organisée à Evian en 1969, on a procédé à la création de la Conférence internationale pour l’étude et l’encouragement de la philanthropie (Genève, Interphil). On a demandé à M. B. Ludwig, un avocat suisse, d’élaborer une Convention européenne sur l’égalité de traitement fiscal de certaines organisations non lucratives. Ce projet a été discuté en novembre 1970 au Secrétariat du Conseil de l’Europe. La Commission des Communautés européennes a demandé au professeur Claeys Bonnaert, un avocat belge, d’établir un rapport sur cette convention, ce qu’il a fait. Le projet a été revu par un comité d’experts et un rapport a été préparé par J. van Hoorn Jr., un expert fiscal néerlandais. Le Conseil de l’Europe, en se fondant sur le rapport du

Comité aux affaires juridiques (Doc. 3052), a préconisé (Recommandation 656) en 1972 que les recommandations de l’Assemblée du Parlement “ invitent les États membres à étudier la possibilité de lever les obstacles juridiques et fiscaux à un accroissement des activités internationales des organisations non lucratives en vue de promouvoir une plus grande solidarité européenne ” et “ examinent la possibilité de conclure un accord européen dans ce domaine ”. Voir également <<http://www.nonprofits.org/npo-faq/12/08.html>> (consulté le 1/1/2002) pour une liste des organisations non lucratives en activité sur le plan international, à l’exception de celles qui sont aux États-Unis et au Canada. Malheureusement, les observations des États et de l’OCDE ne sont pas allées dans le sens d’un traité sur l’égalité de traitement fiscal car il a été mis en avant que les dispositions relatives à la déductibilité fiscale sont toutes différentes dans chaque pays. Si l’harmonisation fiscale doit voir le jour en Europe, cette question pourra alors être réexaminée et des décisions prises, afin de disposer d’un marché commun en matière de dons philanthropiques comme en matière de commerce. Voir Assemblée parlementaire du Conseil de l’Europe. 3 janv. 1976. “ *Recommandation 656 sur l’égalité de traitement fiscal des organisations non lucratives* ”, in *Rapport officiel. Communication sur les activités du Comité des ministres. Troisième partie de la 27^e session ordinaire de l’Assemblée (janvier 1976)*. Doc 3707, p. 5-6.

16. Le travail entrepris par l’UNESCO sur ces problèmes a commencé en 1947 lorsque Julian Huxley, Directeur de l’UNESCO, a envoyé le poète Archibald MacLeish assister aux États-Unis à la réunion sur les droits de l’homme, pour faire savoir l’intérêt que portait la Commission de l’UNESCO à leur travail. Ce “ groupe de philosophes ” était un comité sur les fondements théoriques des droits de l’homme, et Jacques Maritain en était un des membres les plus actifs. Le comité a envoyé un questionnaire aux hommes d’État et aux spécialistes du monde entier, dont des figures aussi remarquables que Mohandas Gandhi, Pierre Teilhard de Chardin, Benedetto Croce, Aldous Huxley et Salvador de Madariaga, pour leur demander leur avis sur l’idée d’une déclaration universelle des droits de l’homme. Ce travail tout à fait décisif que l’UNESCO a entrepris a été décrit dans un nouvel ouvrage de Mary-Ann Glendon, *A World Made New. Eleanor Roosevelt and The Universal Declaration of Human Rights*, chapitre 5 “ A Philosophical Investigation ”, New York, Random House (2001), p. 73-78.

17. Voir *Promoting Corporate Opportunities for Business and Civil Society Engagement*, Civicus, World Alliance for Citizen Participation (1999) et *Sustaining Civil Society, Strategies for Resource Mobilization*, Civicus (1997).

ANNEXES DU RAPPORT

ANNEXE I

Vue d'ensemble des partenariats actuels des Nations Unies avec le secteur privé

(a) Le Pacte mondial

Le 31 janvier 1999 à Davos, le Secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, a initié une nouvelle politique consistant à inciter et à inviter les dirigeants économiques du monde à “embrasser et faire respecter” le Pacte mondial dans leurs entreprises et à soutenir une politique publique appropriée pour garantir son acceptation. Ce Pacte avec le secteur privé contraindra ce dernier à respecter les droits de l'homme, à observer des pratiques de travail équitables et à agir de manière responsable pour protéger l'environnement en favorisant une croissance durable. Le Pacte a été conçu pour atteindre deux objectifs : préserver les marchés ouverts et faire en sorte que des valeurs sociales leur servent de fondements. De ce fait, les entreprises sont invitées à intégrer les buts du Pacte mondial dans leurs stratégies commerciales, ce qui vient s'ajouter au profit qu'elles doivent réaliser. En une autre circonstance, Kofi Annan a souligné que la plupart des hommes d'affaires estiment légitimement avoir contribué à rendre ce monde meilleur, plus sûr et plus heureux, puisque c'est d'abord l'entreprise commerciale qui a créé et qui continue de créer de la richesse. La richesse a représenté un moyen indispensable d'atteindre un niveau de vie plus élevé, une meilleure éducation et une qualité de vie supérieure pour des millions et des millions de personnes. Malheureusement, des milliards d'êtres humains sont aujourd'hui dans l'incapacité de partager cette richesse. [Voir <<http://un.org/partners/business/cases.htm>> pour des résumés de cas présentant des partenariats avec le secteur privé passés par quinze organisations différentes dans le système des Nations Unies].

À propos du Fonds des Nations Unies pour les partenariats internationaux (FNUPD) mis en

place en 1998, l'œuvre publique de bienfaisance des États-Unis qui est responsable du transfert de la contribution d'un milliard US\$ effectué par Ted Turner en faveur des causes défendues par l'ONU, Kofi Annan a déclaré : “Ce partenariat fructueux est un modèle qui sert à montrer l'importance que j'attache à voir le secteur privé s'engager d'une manière concrète. De concert, nous pouvons travailler ensemble à résoudre les problèmes.” [Voir <<http://www.un.org/unfip/>>, <<http://www.unfoundation.org/>> ainsi que <http://www.unfoundation.org/grants/index_women.asp>].

(b) Le Rapport du Secrétaire général sur la coopération entre l'ONU et tous les partenaires concernés, en particulier le secteur privé (28 août 2001)

Ce Rapport donne une bonne idée des vues des États membres et d'autres parties prenantes sur les différents types de coopération avec le secteur privé, c'est-à-dire en matière de *dialogue sur les politiques, plaidoyer, mobilisation de fonds privés, information et acquisition des connaissances, et activités opérationnelles*. Il étudie aussi le Pacte mondial qui est présenté comme un réseau d'apprentissage, de dialogue et d'action réunissant de multiples partenaires, comprenant plusieurs types de coopération mentionnés ci-dessus et servant de cadre aux unités de l'ONU qui sont tombées d'accord sur les neuf principes établis par le Pacte mondial. Plusieurs centaines de sociétés sont actuellement engagées dans ce réseau, dont les deux tiers appartiennent à plus d'une douzaine de pays en voie de développement.

Le Pacte mondial est “fondé sur la conviction qu'en intégrant les valeurs sociales et environnementales universelles à la réglementation économique, aux marchés mondiaux et aux pratiques des entreprises, on contribuera à la

réalisation des objectifs sociaux et on remédiera à certains des inconvénients de la mondialisation, tout en facilitant l'ouverture des marchés. [...] Le Pacte mondial n'est pas conçu comme un code de conduite pour ces grandes sociétés. [...] Il faut plutôt l'envisager comme un programme prônant certaines valeurs et comme un réseau d'apprentissage". Le Pacte a " une stratégie de mise en œuvre qui s'articule autour de trois grands axes : apprendre, dialoguer, agir ".

Ce Rapport présente ensuite une section sur la gestion de la coopération avec le secteur privé comprenant des sections sur les directives et les modalités, les structures et les capacités en matière de gestion ainsi que la participation du secteur privé des pays en voie de développement, destinée à témoigner de leur qualité de membres de l'UNESCO et du rôle potentiel joué par le secteur privé.

Le contenu de l'importante Déclaration du Millénaire a également fait l'objet d'une discussion, portant notamment sur la recherche de la paix, la sécurité et le désarmement, le développement et l'élimination de la pauvreté, la protection de notre environnement commun, les droits de l'homme, la démocratie, la bonne gouvernance, la protection des plus faibles par une réponse aux besoins particuliers de l'Afrique, la croissance des micro-entreprises et l'autonomisation des femmes.

Dans la conclusion de ce Rapport, on prend acte du nombre, de la diversité et de l'influence des acteurs non étatiques qui " se sont considérablement accrus ces dix dernières années [...] " et qui " participent désormais dans une mesure sans précédent à la plupart des initiatives des Nations Unies ".

l'annexe I envisage le secteur privé sous la forme d'entreprises ou affaires commerciales à but lucratif, d'associations et de coalitions professionnelles mais en exclut les fondations philanthropiques de sociétés dans la mesure où elles fonctionnent tout à fait indépendamment des structures dirigeantes des sociétés.

l'annexe II donne cinquante-six exemples de partenariats actuels et les subdivise suivant les catégories suivantes :

A. Les réseaux mondiaux consacrés aux politiques gouvernementales comme l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination.

B. Les initiatives en matière d'adoption volontaire de normes relatives au développement durable comme l'Initiative mondiale sur les rapports de performance et l'Initiative de voyageurs pour le développement d'un tourisme viable (le tourisme étant l'industrie la plus importante du monde).

C. Les partenariats pour les activités de promotion et les appels de fonds comme l'UNICEF. La Fondation Netaid en est un autre exemple. Il s'agit d'un partenariat entre les systèmes Cisco, l'UNICEF, le PNUD et l'Université des Nations Unies, créé par la Listwin Family Foundation, c'est-à-dire une communauté en ligne ayant pour mission d'informer sur les questions liées à la pauvreté et de permettre aux personnes de se prendre en charge en mettant en relation des bénévoles pour agir par le bénévolat en ligne ou des dons sur l'Internet.

D. Les partenariats destinés à faciliter l'investissement privé comme MicroStart, une initiative globale pilote ayant pour objet d'identifier et de constituer une nouvelle génération d'institutions de microfinance. Ce programme est géré par le PNUD.

E. Les réseaux mondiaux de diffusion des connaissances et du savoir qui regroupent les partenaires commerciaux pour le développement du Groupe de la Banque mondiale. Le Partenariat mondial pour l'eau relève aussi de cette catégorie. Il confronte ses expériences en matière de gestion durable des ressources en eau et a mis sur pied un réseau de comités techniques régionaux.

F. Les partenariats dans l'action dont le Refugee Registration Project avec le soutien de la Fondation Gates, projet destiné à concevoir

et à réaliser un système d'enregistrement des réfugiés. Autre projet : le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida, en partenariat avec la Fondation Coca-Cola pour l'Afrique et ses associés locaux chargés de la mise en bouteille — le plus grand employeur du secteur privé en Afrique.

G. La coopération au niveau des pays qui a été mise sur pied pour poursuivre en Azerbaïdjan la lutte contre le paludisme et ailleurs celle contre le travail des enfants dans les usines de vêtements.

H. La création de partenariats, c'est-à-dire la mise en place d'une capacité de partenariat dans les pays en voie de développement comme le fait Empretec qui aide et forme le personnel de petites et moyennes entreprises dynamiques dans les économies en développement et en transition, en leur permettant de développer, d'internationaliser et de créer des opérations d'association prospères et d'établir des liens commerciaux avec les sociétés transnationales.

I. Les partenariats établis pour tenter de résoudre diverses questions relatives à la santé dans le monde comme l'Initiative pour l'éradication mondiale de la poliomyélite, un partenariat avec l'OMS, l'UNICEF, Rotary International (un organisme de services humanitaires fort de 1,2 million de chefs d'entreprise et professionnels de haut niveau, répartis sur 163 pays), et le Partenariat international contre le sida en Afrique, une coalition composée de gouvernements de pays africains, de l'ONU, de donateurs, d'entreprises du secteur privé et de collectivités.

J. Les partenariats établis pour remédier à divers problèmes d'environnement mondiaux comme le Fonds pour l'environnement mondial, un mécanisme institutionnel novateur ayant facilité la coopération entre les institutions et la création d'un réseau de centaines de partenariats divers avec les gouvernements donateurs et bénéficiaires, les banques de développement, la communauté scientifique et technique, les organisations non gouvernementales et le secteur privé. Ce fonds finance

et soutient plus de 150 projets liés à des initiatives concrètes dans les domaines suivants : diversité biologique, atmosphère, changement climatique et raréfaction de l'ozone, eaux internationales et dégradation des sols. Le Prototype Carbon Fund relève de cette catégorie de partenariats. Il s'agit d'un partenariat entre le public et le privé, soutenu par les gouvernements et le secteur privé et destiné à "montrer comment des transactions ponctuelles concernant la réduction des émissions peuvent promouvoir le développement durable" et "promouvoir l'apprentissage par la pratique et constituer une base de connaissances sur les processus et les pratiques favorisant des investissements non polluants". Autre partenariat appartenant à cette catégorie de partenariats, la Clean Air Initiative vise à améliorer la qualité de l'air dans les villes.

Ce rapport s'achève par l'annexe III "Les directives concernant la coopération entre l'Organisation de Nations Unies et les entreprises". L'Appendice II présente les règles d'utilisation du nom et de l'emblème de l'ONU par les entreprises.

Ce document offre un exposé complet des activités novatrices de l'ONU visant à mobiliser le secteur privé en vue d'assurer leur mission, souvent en association avec le secteur public et d'autres partenaires. Il est manifestement possible de conclure que, pour ce faire, l'agence de l'ONU concernée (en l'occurrence l'UNESCO) doit travailler à développer sa capacité à concevoir, organiser et gérer de tels partenariats qui sont souvent des dispositifs complexes.

(c) Le secteur privé et le système des Nations Unies : participation et coopération (JUI/REP/99/6, Genève, 1999)

Francesco Mezzalama et Dominique Quedraogo, les auteurs de ce rapport, expliquent de manière convaincante pourquoi le système des Nations Unies doit développer ses partenariats avec le secteur privé. Leur rapport

a été présenté devant le Conseil exécutif de l'UNESCO le 22 août 2000, ainsi que les recommandations favorables du Directeur général concernant les mesures à prendre.

Ce Corps commun d'inspection souligne que le système des Nations Unies et les banques de développement entretiennent déjà des relations importantes avec le monde des affaires. On estime la valeur des occasions d'affaires à près de 30 milliards US\$ par an. Il existe donc déjà de solides relations avec les entreprises.

Le secteur privé a entretenu une coopération étroite avec les Nations Unies et la Commission économique pour l'Europe (CEE). La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) compte sur la participation du secteur privé à ses travaux sur les normes internationales de comptabilité et d'établissement des rapports. Les industries pétrolière, chimique et de navigation contribuent aux travaux de l'Organisation maritime internationale (OMI) en ce qui concerne les règlements sur la sécurité maritime et la protection du milieu marin. Il en va de même pour le travail de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) qui œuvre en collaboration pour des programmes concernant des règlements et des normes (Codex Alimentarius). Cette agence a également préparé un document de stratégie, *Strategy for FAO/Private Sector Partnership to Achieve Food Security*, afin de fournir un cadre d'action avec le secteur privé. L'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) a travaillé en étroite collaboration avec le secteur privé depuis plus d'un siècle à l'élaboration de normes en matière de propriété intellectuelle.

Les petites et moyennes entreprises (PME) des pays en voie de développement ont été les principaux clients des programmes de l'ONU. Pour le Centre du commerce international (CCI), les PME constituent l'objectif principal de sa promotion commerciale, de son conseil sur la mise au point de produits, de son marketing et de sa formation.

Le Bureau international du travail (BIT) estime qu'il a formé 100 000 chefs d'entreprise dans plus de soixante dix pays. L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) estime qu'elle a aidé 22 000 PME et qu'elle a mis sur pied des réseaux d'information pour favoriser la réussite des entreprises.

Le Corps commun d'inspection souligne qu'une nouvelle attitude de l'ONU consiste à "s'ouvrir au secteur privé et à coopérer avec les milieux d'affaires plutôt que de les affronter".

Le Secrétaire général, dès 1998, a déclaré que l'ONU et le secteur privé étaient en train de surmonter un héritage chargé de suspicion, de dépasser leurs différences et de travailler ensemble pour se transformer en une force plus puissante. L'attitude de l'ONU à l'égard du secteur privé a évolué.

Les milieux d'affaires, de leur côté, ont modifié leur attitude, pris conscience de l'importance des cadres institutionnels adéquats fournis par les États et reconnu qu'ils avaient intérêt à ce que l'ONU soit une organisation puissante.

Des responsables de l'ONU ont également mis l'accent sur le fait que le premier objectif des partenariats entre le secteur privé et l'ONU n'était pas la levée de fonds, mais consistait à voir ce secteur adopter les valeurs de l'ONU, à canaliser des investissements vers les pays les moins développés et certains secteurs socio-économiques et à constituer un nouveau et puissant soutien pour l'Organisation des Nations Unies dans son ensemble, c'est-à-dire à voir non seulement l'ONU appuyée par les États mais aussi par les pouvoirs de plus en plus importants du secteur privé en matière de compétences et autres ressources, notamment financières. En d'autres termes, l'ONU n'est pas seulement là pour "courir derrière l'argent du secteur privé". Elle a besoin d'un réseau de relations plus dense, plus créatif, plus fécond et plus riche, qui profitera autant au secteur privé qu'à l'UNESCO, dans le cadre d'une relation de coopération et de partenariat réelle et fructueuse.

Le rapport du Corps commun d'inspection a noté que le PNUE a réussi à travailler très étroitement avec des banques commerciales, des sociétés d'investissement et des compagnies d'assurance afin de les amener à intégrer des considérations environnementales dans leurs priorités économiques et dans leurs principales opérations financières, ce qui a des répercussions considérables sur l'économie. Le PNUE opère également ainsi dans d'autres secteurs économiques destinés à encourager un esprit d'entreprise responsable quand il s'agit de questions environnementales.

Le rapport assure qu'il est impératif de diffuser le plus expressément des informations auprès du secteur privé sur tous les avantages, directs et indirects, qu'il retire de sa collaboration avec l'ONU. Cela s'est traduit par la création d'un site Web très riche en informations <<http://www.un.org/partners>>

Par ailleurs, les auteurs de ce rapport font observer qu'il serait très utile que tous les organismes, fonds et programmes des Nations Unies désignent des centres de coordination, surtout s'ils sont dotés de fonctionnaires ayant la formation appropriée, comme celle dont on bénéficie à l'École des cadres des Nations Unies, pour constituer un corps de "courtiers en partenariat" dont le Comité consultatif pour les questions relatives aux programmes et aux opérations (CCQPO) établit les compétences de base dans le cadre de la réalisation de partenariats productifs entre l'ONU, les milieux d'affaires et la société civile.

On constate que l'ONU devrait contribuer à estomper les différences entre les ONG et les entreprises sans pénaliser ses relations avec l'un ou l'autre groupe, étant donné que ces efforts se sont traduits par des situations où toutes les parties prenantes sont gagnantes. De plus, les ONG peuvent éventuellement permettre d'apprécier la valeur de la coopération de l'ONU avec certaines entreprises.

Mezzalama et Quedraogo demandent aux États membres de s'engager de nouveau à dévelop-

per, par des voies multilatérales, une infrastructure normative, économique et technique qui permette aux entreprises de prospérer sur le plan international. Les gouvernements doivent assurer un environnement favorable, notamment en faisant en sorte que soient respectés les droits de l'homme et les institutions — judiciaires, exécutives et législatives — pour assurer l'essor de l'économie, en facilitant la privatisation si besoin est, et lui permettre d'être efficace en tant qu'un des moteurs sociaux de la création de richesses pour tous.

Le chapitre III intitulé "A Rewarding but Complex Relationship" ("Une interdépendance féconde mais complexe"), à la section A. (a) "Mobilizing Private Sector's Resources for UN Programmes" ("Mobilisation des ressources du secteur privé au titre des programmes de l'ONU"), décrit comment les ressources ont été mobilisées auprès du secteur privé dans le passé.

Le rapport du Corps commun d'inspection fait remarquer à la page 8 que seuls 2 à 4 % des ressources extrabudgétaires générales de l'UNESCO proviennent du secteur privé ces dernières années. On pourrait conclure d'un volume si faible qu'il prouve le peu d'intérêt, le peu de savoir-faire et le peu de compréhension suscités par la manière dont le secteur privé pourrait considérablement tirer parti des actions de l'UNESCO grâce à des partenariats actifs. En matière de financement, le secteur privé peut cependant témoigner d'un potentiel important à long terme, pour autant que les conditions soient appropriées et que de solides partenariats soient établis.

d'autres agences ont connu de meilleurs résultats. L'Organisation mondiale de la santé s'est vue gratifiée de la promesse d'un don privé important par une société d'exploitation minière et de distribution commerciale et destiné à financer des Journées nationales d'immunisation en Angola et à soutenir l'OMS dans son action d'éradication de la poliomyélite dans ce pays. On peut supposer que tout employeur tirera avantage de la bonne santé de ses employés.

l'UNICEF a récolté plus de 18 millions US\$ grâce aux compagnies aériennes par la collecte des devises non utilisées par les passagers. La Commission économique pour l'Europe a récolté 1,5 million US\$ auprès du secteur privé.

En ce qui concerne les dons en nature, le rapport du Corps commun d'inspection cite une série d'exemples :

- Durant la crise qui a frappé les réfugiés du Kosovo, un grand fabricant de logiciels a fourni un soutien informatique au Haut Commissariat pour les réfugiés des Nations Unies (HCRNU) : dossiers d'inscription, ordinateurs, caméras numériques et imprimantes spéciales pour la fabrication des cartes d'identité.
- Une compagnie pharmaceutique a fait don de médicaments sur une longue période afin de lutter contre la cécité des rivières.
- Cent vingt-six entreprises fournissent une assistance au Fonds des Nations Unies pour la population dans le cadre de la prévention du sida. d'autres sociétés mettent à disposition des experts techniques.
- Le détachement de personnel auprès de bureaux des Nations Unies peut être une autre manière de coopérer, même si on doit y recourir avec prudence afin d'éviter maintes difficultés d'ordre pratique et éthique.
- 3,5 % du personnel du Secrétariat de la Commission économique pour l'Europe sont fournis à titre temporaire par le secteur privé.
- Le rapport précise que le prêt de personnel assure souvent des compétences techniques dans des secteurs spécifiques (acier, produits chimiques, gaz, etc.). Ces personnes adoptent souvent une approche plus pratique des problèmes posés et leurs entreprises n'en acquièrent qu'une optique plus large des problèmes de leur secteur.

Le PNUE est tout à fait favorable à cette méthode.

- Jamais ce système n'a été autant développé que par la Banque mondiale avec son Programme d'échange de personnel solidement implanté, qui permet à la Banque et aux entreprises importantes qui sont ses partenaires d'échanger leur personnel pour une période de deux ans. Les entreprises souhaitent nouer des relations durables, favoriser des échanges culturels et renforcer leurs compétences — perspectives qui devraient toutes leur être profitables.
- Certaines entreprises financent des projets de recherche.
- d'autres apportent leur contribution sous forme de publicité, marketing, campagnes publicitaires et de communication, de services de conseil sur l'Internet pour faire mieux connaître certaines opérations des Nations Unies et pour rendre d'autres programmes plus efficaces. Les services de conseil de haut niveau sur l'Internet se trouvent à l'évidence dans le secteur privé. Nouer le dialogue avec les jeunes est essentiel dans la lutte contre l'épidémie du sida.
- Si le rapport précise qu'il serait impossible de préparer une liste exhaustive des projets entrepris par les agences, les fonds et les programmes des Nations Unies, il fait cependant observer la précieuse contribution du secteur privé aux organismes des Nations Unies en termes de compétences techniques de haut niveau et de définition d'objectifs concrets et réalistes. Le rapport présente un résumé imposant de tels partenariats à la page 10. La diversité de ces projets est prodigieuse.
- Les organismes des Nations Unies jouent aussi un rôle important en encourageant des investissements privés dans des domaines de développement essentiels — dans la microfinance qu'on appelle parfois " le nouveau marché émergent ".

- Les Nations Unies n'appellent pas seulement les entreprises privées à s'engager au niveau opérationnel, mais elles les y incitent également au niveau de l'élaboration des politiques comme l'OIT l'a fait depuis de nombreuses années avec les représentants des employeurs et des employés.
- Plus récemment, cette participation a lieu dans le secteur des télécommunications, les services de l'environnement et de la météorologie, la propriété intellectuelle ou d'autres domaines techniques et scientifiques, en particulier là où le savoir est émergent.
- L'Union internationale des télécommunications, avec ses 188 États membres, compte également 580 "membres de secteur" qui viennent surtout du secteur privé. Ils participent à l'élaboration des principes directeurs. L'UIT souhaite compter 1 000 membres de secteur en 2002.

Au Sommet de Rio sur la Terre en 1992, les secteurs du commerce et de l'industrie ont été désignés dans l'Action 21 comme l'un des grands groupes dont l'ONU devrait solliciter la participation pour établir des stratégies et des politiques de développement durable. À cet égard, l'Assemblée générale a commencé à consulter le monde des affaires.

Après avoir souligné la participation déjà importante du secteur privé, le rapport énumère certaines difficultés rencontrées :

- *La faiblesse du cadre normatif*, c'est-à-dire la disparité des réglementations financières, le nombre insuffisant de règles en matière de relations avec le secteur privé, le besoin de clarification quant à l'utilisation du nom et de l'emblème des Nations Unies, l'impossibilité d'exprimer officiellement sa reconnaissance aux donateurs d'une manière déterminée et ainsi de suite.
- *Le choix des partenaires* — l'exercice de la diligence raisonnable devrait être de règle.

Cet exercice se voit compliqué par la propriété croisée d'entreprises. La plupart des sociétés ont été à un moment ou un autre mêlées à certaines polémiques et, à l'instar des êtres humains, elles ne sont pas toujours parfaites.

- *La nécessité d'exprimer officiellement sa reconnaissance aux donateurs tout en préservant l'intégrité de l'ONU.* Les règles actuelles varient considérablement. L'ONU devrait éviter de favoriser une société plutôt qu'une autre et ne devrait pas privilégier l'activité, les produits ou les services de telle ou telle entreprise.
- *Les conflits d'intérêt et l'influence abusive.* Il est essentiel que l'ONU reste neutre et ne devienne l'otage d'aucun intérêt privé, à cause de la puissance économique ou financière de l'entreprise à laquelle elle est liée.

Le rapport traite aussi des dangers que présente le fait de travailler avec le secteur privé et met en évidence de quelle manière il est possible de recourir à des outils efficaces pour éviter ces dangers. La relation qui unit l'ONU et l'entreprise est complexe, à cause de la différence des objectifs prioritaires de chaque groupe. Beaucoup d'activités de l'ONU sont plus complexes et s'étendent sur une période plus longue que l'objectif essentiel de l'entreprise, à savoir la réalisation d'un profit à court terme. Le problème reste cependant celui d'identifier les partenariats gagnants-gagnants à la fois pour l'ONU et pour l'entreprise. Cela suppose beaucoup d'imagination et, dans de nombreux cas, que les deux partenaires y aient été formés.

L'annexe I du rapport résume les directives de plusieurs agences — l'UNICEF, l'OMS, la FAO et l'UNESCO (cette dernière par rapport à la collecte de fonds), l'annexe II dresse la liste actuelle des unités de coordination de chaque agence.

L'annexe III est un extrait de la résolution 92 (I) de l'Assemblée générale en date du 7 décembre 1946, qui dispose ce qui suit :

ANNEXE III

Extrait de la résolution 92 (I) de l'Assemblée générale du 7 décembre 1946, intitulée " Sceau et emblème des Nations Unies ".

l'extrait en question de la résolution déclare :

" 2. Estime qu'il est nécessaire de protéger le nom de l'Organisation, son emblème distinctif et son sceau officiel ;

Recommande en conséquence :

- (a) Que les membres des Nations Unies prennent toutes les mesures appropriées d'ordre législatif ou autres, afin d'empêcher l'emploi, sauf autorisation du Secrétaire général des Nations Unies, de l'emblème, du sceau officiel et du nom des Nations Unies, ainsi que de l'abréviation de ce nom en lettres initiales, notamment à des fins commerciales sous forme de marques de fabrique ou de commerce ;
- (b) Que l'interdiction prenne effet aussitôt que possible [...]. "

Il autorise les membres des Nations Unies à prendre les mesures appropriées pour empêcher l'emploi du nom des Nations Unies ainsi que de l'emblème des Nations Unies, sauf autorisation du Secrétaire général. Comme nous le verrons ci-dessous dans les directives des Nations Unies, chaque agence des Nations Unies est invitée à faire en sorte que ses règlements spécifiques soient soumis à l'approbation du Secrétaire général.

l'Annexe IV énonce en ces termes la disposition 101.6 du Règlement du personnel de l'ONU, relative aux activités et aux intérêts en dehors de l'Organisation :

- " (a) Les fonctionnaires ne peuvent exercer aucune profession ni occuper aucun emploi en dehors de l'Organisation, de façon continue ou intermittente, sans

l'assentiment préalable du Secrétaire général.

- (b) Aucun fonctionnaire ne peut être associé activement à la direction d'une entreprise industrielle ou commerciale, ni avoir des intérêts financiers dans une entreprise de cette nature, s'il peut en retirer des avantages du fait qu'il est employé par l'Organisation.
- (c) Tout fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, est amené à s'occuper d'une question intéressant une entreprise industrielle ou commerciale dans laquelle il a lui-même des intérêts financiers doit faire connaître au Secrétaire général l'importance de ces intérêts.
- (d) Le seul fait de détenir des actions d'une société n'est pas considéré comme constituant un intérêt financier au sens de la présente disposition, sauf si, de ce fait, le fonctionnaire exerce un contrôle étendu sur les affaires de la société.
- (e) Sauf dans l'exercice normal de leurs fonctions ou avec l'autorisation préalable du Secrétaire général, les fonctionnaires ne peuvent, si les buts, les travaux ou les intérêts de l'Organisation sont en cause :
 - (i) Faire des déclarations à la presse, à des organes de radiodiffusion ou à d'autres organes d'information ;
 - (ii) Accepter de prendre la parole en public ;
 - (iii) Prendre part à des productions cinématographiques, théâtrales, radiophoniques ou télévisées ;
 - (iv) Chercher à faire publier des articles, des livres, etc. "

Ce rapport a été transmis le 12 août 2000 au Conseil exécutif par le Directeur général, avec les commentaires du Comité administratif de coordination (CAC).

Le Directeur général de l'UNESCO souscrit à l'idée que la nature et les objectifs du partenariat envisagé entre le système des Nations Unies et le secteur privé doivent être plus nettement précisés dans le système des Nations Unies lui-même. Il a exprimé le souhait de voir l'UNESCO partager ses directives visant la mobilisation de fonds, ses directives relatives au choix de partenaires et à l'emploi de son nom et de son emblème, en vue de convenir de directives applicables à l'échelle du système. Il a ensuite déclaré souscrire pleinement aux recommandations du rapport du Corps commun d'inspection de 1999 et a exprimé le souhait de poursuivre sa collaboration avec le système des Nations Unies " dans le but de mettre au point des mécanismes appropriés de partage de l'information et des meilleures pratiques en ce qui concerne les rapports avec le secteur privé, afin d'assurer la cohérence des politiques et l'harmonisation des procédures pertinentes dans tout le système des Nations Unies. "

**(d) Directives concernant la coopération
entre l'Organisation des Nations
Unies et les entreprises
(17 juillet 2000)**

Le Secrétaire général, Kofi Annan, a expliqué son approche en ces termes : " La prospérité des marchés et la sécurité des hommes vont de pair ; sans l'une, nous n'aurons pas l'autre. "

Les directives concernant la coopération entre l'Organisation des Nations Unies et les entreprises sont ainsi subdivisées : Rappel ; Objectif et raison d'être ; Le choix des partenaires ; Principes généraux et Modalités ; Capacités institutionnelles ; Examens futurs : Annexe 1 (Les neuf principes du Pacte mondial) et Annexe 2 (Note explicative concernant l'utilisation du nom et de l'emblème).

Ces directives sont fondées sur les efforts déployés par le Secrétaire général afin de renouveler et de réformer l'ONU, en expliquant l'accent mis sur la nouvelle orientation des partenariats avec les organisations non gouvernementales, notamment avec le monde des affaires. Elles devront servir de cadre commun à toutes les organisations de l'ONU proprement dites et aussi de cadre pour d'autres organisations du système des Nations Unies, comme l'UNESCO, qui sont encouragées à développer des directives plus spécifiques en fonction de leurs mandats et activités spécifiques. Il est rappelé que la coopération avec les entreprises peut prendre de nombreuses formes — activités de plaidoyer, collecte de fonds, concertation, assistance humanitaire et coopération pour le développement.

Des propositions sont faites pour l'utilisation du nom et de l'emblème de l'ONU, la collecte de fonds, la gestion des partenariats jusque-là dépourvus de directives suffisantes, la création d'un centre de coordination au sein de chaque organisme des Nations Unies, lequel centre devra publier des informations pertinentes sur le site Web ONU/Entreprises et systématiquement échanger des expériences avec d'autres organismes des Nations Unies et constituer des banques de données communes ainsi que mettre au point des guides et des techniques de résolution des problèmes.

Etant donné que la coopération avec le monde des affaires est influencée par l'évolution de la situation politique et économique, les directives devront régulièrement faire l'objet d'un examen critique et d'une mise à jour.

Ainsi, une entité commerciale, en qualité de partenaire privé, peut être autorisée à utiliser le nom de l'ONU ou celui d'un organisme des Nations Unies à condition que cette utilisation ait pour *principale* objet d'appuyer les buts et les activités de l'ONU, notamment la collecte de fonds destinée à l'Organisation, et que la réalisation de bénéfices ne revête plus qu'un caractère *secondaire*.

Dans le cadre d'une initiative ou d'un événement particuliers, notamment la collecte de fonds liée à cette initiative ou à cet événement, un nombre limité d'entités commerciales peut se voir autorisé à utiliser à titre exclusif l'emblème de l'ONU ou celui d'un organisme des Nations Unies comme l'UNESCO. Actuellement, c'est le Bureau des affaires juridiques qui délivre cette autorisation au nom de l'ONU.

Le choix d'un partenaire privé devra se limiter à ceux qui feront preuve de sens civique en appuyant les causes de l'ONU et les valeurs fondamentales inscrites dans la Charte et d'autres conventions et traités pertinents. Dans leur sphère d'influence, ces partenaires privés devront faire la preuve de leur détermination à mettre en œuvre les principes du Pacte, voire à aller au-delà de ce qu'ils exigent, en les transposant dans leurs activités de tous les jours.

Les entreprises qui se font les complices de violations des droits de l'homme, tolèrent le travail forcé ou obligatoire ou le recours au travail des enfants, sont impliquées dans la vente ou la fabrication de mines antipersonnel ou de leurs composants, ou qui ne remplissent pas les obligations ou responsabilités pertinentes établies par les Nations Unies n'entrent pas en ligne de compte pour un tel partenariat. (Voir le texte intégral II-CCPOQ *17th session /2000 ACC /2000 /POQ /CRP. 1.*)

À quelques modifications près, les directives susmentionnées pourraient être adaptées pour répondre aux besoins de l'UNESCO. Comme nous l'avons dit plus haut, il serait utile que les dons puissent être faits à l'UNESCO d'une manière qui facilite les abattements fiscaux.

(e) Les partenariats organisés par d'autres agences des Nations Unies

Une vue d'ensemble des autres agences des Nations Unies semble judicieuse, afin de prendre en compte l'expérience antérieure de tout le système des Nations Unies. La question de

savoir pourquoi et comment coopérer plus étroitement avec les entreprises sous la forme de partenariats a été jusqu'à présent envisagée par les agences des Nations Unies dans plusieurs cadres. Il sera utile d'étudier un certain nombre d'exemples de ce qui a été réalisé, car l'UNESCO, en fonction d'un tel passé, pourra mieux déterminer comment s'organiser elle-même pour développer au maximum ses capacités grâce aux nouveaux partenariats qu'elle peut souhaiter établir avec le secteur privé.

(i) L'Organisation internationale du Travail

L'OIT a été créée par le Traité de Versailles en 1919 et elle est devenue en 1946 la première agence spécialisée de l'ONU. En 1969, elle a fêté son 50^e anniversaire et a reçu le Prix Nobel de la Paix.

L'OIT est particulièrement à l'avant-garde de par ses arrangements ou partenariats de coopération avec les entreprises, car des représentants du monde de l'entreprise comme du monde du travail sont intégrés à sa structure et font partie de son organisation. Les représentants des employeurs et des travailleurs participent directement à l'élaboration de la politique de l'OIT et à la prise des décisions par l'intermédiaire du Conseil d'administration (28 membres gouvernementaux : 14 membres employeurs et 14 membres travailleurs) (conseil exécutif) et de la Conférence internationale du Travail (l'Assemblée générale). Ces deux organes avec le Bureau international du Travail qui leur tient lieu de secrétariat, le siège central de l'OIT et ses bureaux, son centre de recherche et sa maison d'édition constituent au total une structure tripartite. Chacune des cent soixante-quatorze délégations nationales représentées lors de la Conférence est composée de quatre membres : deux représentants gouvernementaux, un délégué des employeurs et un délégué des travailleurs. En 1998-1999, son budget était d'environ 481 millions US\$ dont 93,7 étaient alloués à l'assistance technique.

Depuis sa fondation, elle a travaillé à l'élaboration et à l'adoption de normes internationales du travail en matière de conditions de travail, droits de l'homme, liberté syndicale, abolition du travail forcé et du travail des enfants ainsi qu'en matière d'égalité de chances et de traitement.

De plus, l'OIT dispose de tout un éventail d'activités, dont la promotion des principes et droits fondamentaux, les activités de coopération technique destinées à élever le niveau de vie et à utiliser de la manière la plus productive les ressources humaines, c'est-à-dire la création d'emplois et la formation professionnelle.

L'OIT travaille activement avec les gouvernements pour définir et réaliser des activités de coopération technique, mais ses activités opérationnelles bénéficient aujourd'hui d'une participation plus tripartite, qui comprend de plus en plus non seulement des agences gouvernementales mais aussi des travailleurs et des organisations représentant les employeurs pour la préparation et la mise en œuvre de projets. *“ En vertu d'une politique de partenariat actif avec ses éléments constitutifs, l'ILO a mis sur pied 16 équipes multidisciplinaires de spécialistes techniques afin d'assurer une assistance rapide. ”* La part principale des dépenses est consacrée à l'Afrique, suivie par celles qui sont allouées à l'Asie et au Pacifique, aux Amériques, à l'Europe et aux États arabes.

En 1999, une grande étude de programme a conclu qu'il importait de tenir compte des préoccupations de chacun des trois éléments constitutifs de l'Organisation, sans nuire à l'unité d'ensemble de l'action de l'OIT. On a également fait état de l'importance d'une structure de gestion efficace.

Les autres activités de l'Organisation concernent les domaines suivants : éducation, recherche, activités liées à l'information, promotion de l'emploi et du développement des ressources humaines, amélioration des conditions de travail, renforcement de la protection

sociale et abolition du travail des enfants (IPEC). C'est le programme de coopération technique le plus important au monde, soutenu par les gouvernements, les organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que les organisations intergouvernementales et bénévoles. Il intervient dans soixante pays et se développe rapidement.

Le travail de l'OIT comprend un éventail d'activités destinées à contribuer à la création d'organisations d'employeurs démocratiques et indépendantes, capables de jouer un rôle actif en tant qu'institutions représentatives dans les sociétés démocratiques.

Ses relations avec les organisations non gouvernementales (ONG) concernent les aspects suivants :

- l'intégration des partenaires sociaux non gouvernementaux à l'identité de l'organisation elle-même ;
- l'utilisation du rôle consultatif des organisations non gouvernementales internationales répondant à certains critères, comme les ONG internationales particulièrement intéressées par tout l'éventail des activités de l'OIT ;
- la collaboration au niveau opérationnel avec une diversité d'organisations locales, nationales et internationales. Le choix sera ici fonction du fait que l'ONG ait ou non marqué un intérêt pour les rencontres et les activités de l'OIT.

En tant qu'organisation tripartite, l'OIT “ ne se contente pas de collaborer avec les ONG, mais elle intègre de fait la société civile à sa structure ”. Cette intégration est la traduction d'un “ effort international continu et concerté dans lequel les représentants des travailleurs et des employeurs, coopérant sur un pied d'égalité avec ceux des gouvernements, participent à de libres discussions et à des décisions de caractère démocratique en vue de promouvoir le bien commun ”.

Les ONG en question sont internationales par nature et ont des buts et des objectifs conformes à l'esprit, aux buts et aux principes de la Constitution de l'OIT et à la Déclaration de Philadelphie.

En ce qui concerne l'OIT, il est donc possible de tirer la conclusion suivante. Elle semble avoir intégré des représentants de la société civile, du monde du travail et des employeurs dans sa structure de fonctionnement. Dans la mesure où elle s'avère l'agence des Nations Unies la plus ancienne et la plus accomplie, elle a dépassé le cadre d'une pure coopération ou d'un simple travail lié à des partenariats plus ou moins longs avec le monde des affaires, grâce à sa structure intégrée tripartite.

(ii) Le Groupe de la Banque mondiale

Le Groupe de la Banque mondiale a été l'objet des critiques d'ONG et d'autres groupes de la société civile, tout d'abord en raison de ses efforts visant à éliminer la pauvreté, ce qui n'était apparemment pas l'un de ses objectifs initiaux, efforts qui ont trop souvent été perçus comme inefficaces, sinon préjudiciables aux populations concernées. De plus, sa relation étroite avec la communauté financière internationale (banques, etc.) et les grandes multinationales ont laissé à certains l'impression que ces dernières ont récolté les bénéfices auxquels pouvaient plutôt s'attendre les populations qu'on était censé soustraire à la pauvreté. Le manque d'efficacité des pays d'implantation et la médiocrité des structures de gestion ont également contribué à ce sentiment hostile.

Un domaine en particulier a suscité une réaction très négative : celui de l'environnement où certains projets ont, semble-t-il, plongé les populations locales dans la détresse. A n'en pas douter, la Banque mondiale a dû faire face à de multiples problèmes environnementaux

épineux, dans la mesure où ses projets étaient souvent importants et ambitieux. Depuis peu, elle travaille à des projets plus modestes et ses nombreuses initiatives positives en matière d'environnement ne devraient pas passer inaperçues.

Son Conseiller général, Ibrahim F. I. Shihata, a écrit : "[La] Banque mondiale est aujourd'hui la première à se soucier des conséquences environnementales des activités de développement et elle est à l'avant-garde mondiale de la création de nouvelles politiques et procédures environnementales¹."

Parmi certaines de ces initiatives, on retiendra l'Initiative mondiale pour la réduction des émissions de carbone, lancée en février 1997 et administrée par la Banque. Ou encore le Partenariat mondial de l'eau [voir <<http://www.gwp.sida.se/gwp/welc.html>>].

La Banque intervient aussi dans le cadre de l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources (UICN) en mettant en œuvre des programmes sur la diversité biologique dans quinze régions du tiers monde. Elle participe par ailleurs activement avec le Fonds mondial pour la nature (FMN/WWF) à une alliance mondiale pour la conservation de la forêt et son utilisation durable, qui entretient un réseau de zones protégées dont, en l'an 2000, 10 % des grands types forestiers du monde.

La Banque mondiale a élargi le concept de développement pour y inclure le développement durable. Ce dernier ne figurait pas à l'article premier des articles de la Banque mondiale. Le Groupe de la Banque mondiale, malgré les critiques dont son action a été l'objet, met actuellement au rang de ses priorités la responsabilité sociale et environnementale en plus du développement économique, puisque ces concepts sont étroitement

1. Pour une vue d'ensemble du rôle de la Banque en matière de politique mondiale de l'environnement, voir Ibrahim F. I. Shihata, "The World Bank's Contribution to Development of International Environmental Law", in *Liber Amicorum Professor Ignaz Seidl-Hohenvelden in Honor of his 80th Birthday*, page 631 et suiv. (Gerhard Hafner et al. Eds, 1998).

liés. (Voir Rudolph Dolzer, "The World Bank and Global Environment: Nouvelles Frontières", in *Liber Amicorum Ibrahim F. I. Shihata*, Kluwer Law International, La Haye, Londres, Boston, New York).

La Banque mondiale elle-même a déployé d'importants efforts pour tenir compte d'avantage des problèmes sociaux complexes auxquels sont confrontées les populations locales et pour mieux comprendre la situation de chaque pays. De même, elle s'est assurée le concours de partenaires parmi les ONG et le secteur privé, afin de concevoir et réaliser des projets plus efficaces et partant plus proches du terrain et des populations qui doivent bénéficier de ces projets. La part des projets efficaces, de l'avis même de la Banque mondiale, est passée de 50 à 75 %.

Dans le cadre de cet effort de réforme, la Banque mondiale a organisé une conférence le 3 octobre 1998, sous la présidence de James D. Wolfensohn, réunissant plusieurs entreprises internationales, afin de rendre publics les programmes des Partenariats d'affaires pour le développement (PAD)². M. Wolfensohn a fait observer qu'il s'agissait d'un développement naturel. La société civile, les institutions internationales, le secteur privé et les gouvernements eux-mêmes, a-t-il expliqué, estimaient tous que, pour avoir un investissement rentable, notamment dans les pays en voie de développement, cet investissement devait s'étendre à toute la communauté et témoigner d'une approche intégrée, prenant en considération les questions sociales et supposant un travail interactif entre le secteur privé, le gouvernement et l'entreprise. Les antagonismes qui ont opposé ces secteurs devraient prendre fin et la coopération devenir la règle.

Il a souligné que le travail de la Banque mondiale aux côtés de plus de soixante-dix partenaires du secteur privé lui était profitable. Il a

évoqué la région du delta de l'Orénoque et Petrolios de Venezuela, la mine Kalian en Indonésie et Rio Tinto, ainsi que la manière dont il fallait travailler avec les compagnies d'alimentation en eau comme la Compagnie Générale des Eaux (Vivendi) et Suez-Lyonnaise des Eaux pour veiller à la distribution d'eau potable aux municipalités. Même si la responsabilité sociale d'entreprise de certaines de ces sociétés a fait l'objet de critiques par les ONG, la Banque mondiale pense qu'elles devraient travailler ensemble pour le bien commun.

Une aide financière du secteur privé de l'ordre de 20 millions US\$ était prévue, mais celle-ci avait déjà atteint 38 millions. Ces projets ont été divisés en modules. Chaque partenariat a fixé son propre objectif et sa propre vision pour lui-même :

Ressources naturelles : (pétrole, gaz et mines). Les partenaires de ce groupe visent à développer des directives / systèmes / structures permettant de résoudre les problèmes des communautés locales et à réduire les risques en développant au maximum l'impact du développement sur les communautés d'implantation grâce à des partenariats trisectoriels. Coparrainages : BP Amoco, WMC Resources Ltd, Care International et le Groupe de la Banque mondiale.

Eau et assainissement : Les partenariats de ce groupe visent à identifier les leçons sur les partenariats tirées des projets actuels assurant adéquatement et durablement l'approvisionnement en eau et l'assainissement des communautés urbaines défavorisées, comme à donner la preuve que ces projets peuvent être reproduits et développés à plus grande échelle, aux niveaux national et régional. Coparrainages : *La Générale des Eaux (Vivendi)*, *WaterAid* et le *Groupe de la Banque mondiale*.

2. Cette partie s'appuie sur la transcription d'une conférence de presse (*Press Conference on Business partners for Development. The Tri-partnership of business, government, and civil society.*)

Partenariat mondial pour le développement de la jeunesse : l'objectif de ce groupe est d'identifier et de partager ce qui fonctionne dans l'élaboration de partenariats réussis et destinés à la jeunesse, qui représente la prochaine génération de travailleurs et de consommateurs. Il vise ensuite grâce aux infrastructures nationales et mondiales actuelles à contribuer à la mobilisation de nouvelles ressources importantes en vue de développer et de perfectionner les meilleures pratiques en matière de développement de la jeunesse. *Coparrainages : Kellogg's, International Youth Foundation et le Groupe de la Banque mondiale.*

Partenariat mondial pour la sécurité routière : Il s'agit pour ce groupe de réduire le nombre des victimes (tués, blessés et handicapés) des accidents de la route ainsi que le coût social qui en résulte, par la coopération entre les acteurs impliqués et une action concertée dans le domaine de la prévention routière. *Coparrainages : La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le Groupe de la Banque mondiale.*

Le Centre de ressources (KRG) compare et rassemble les enseignements tirés des partenariats trisectoriels de tous les groupes. *Le KRG est coparrainé par le Forum du Prince de Galles des dirigeants du monde des affaires, CIVICUS, qui est une alliance internationale reliant et soutenant les ONG et le Groupe de la Banque mondiale.*

M. Wolfensohn a souligné qu'il était absolument persuadé que la Banque mondiale apprendrait beaucoup en travaillant avec la société civile et le monde des affaires.

M. de Beaucé de chez Vivendi a fait observer qu'il était un ardent défenseur de cette initiative, l'activité de Vivendi en matière d'environnement étant intimement liée au concept de développement durable, ce qui explique que son entreprise participe pleinement à cette

initiative. Il a rappelé que sa société coparrainait une rencontre, qu'elle disposait d'un comité directeur très actif et travaillait à l'homologation de certains projets. Il a précisé que ce genre de partenariat était selon lui approprié, parce qu'il posait la question de l'équilibre à trouver entre l'économique et le social. Il a ensuite précisé que ce genre de partenariat soulève des questions liées au rôle évolutif de la nation, cadre d'intégration de l'efficacité du secteur privé, et au besoin de s'assurer la participation de la société civile. Il a évoqué plusieurs projets relatifs à l'eau et à un partenariat avec les administrations sud-africaines.

M. Jaclot, qui est intervenu au nom de Suez-Lyonnaise des Eaux, a mis l'accent sur les besoins considérables en eau potable des pays pauvres — une personne mourant toutes les huit secondes, faute d'assainissement et d'eau potable — ainsi que sur l'urgence d'approvisionner en eau des clients en répondant à leurs besoins et moyens, tout en modernisant progressivement le réseau.

M. Marshall de chez CARE USA a fait observer que les trois secteurs de la société : le secteur public, le secteur privé et la société civile, ne peuvent plus se permettre de promouvoir des priorités à part ; 80 % du capital investi dans le monde en développement sont constitués par de l'argent privé, alors même que l'argent public devient une peau de chagrin.

La société civile s'exprime à sa manière et exerce son pouvoir pour inciter l'administration publique et l'entreprise privée à améliorer la vie des personnes d'une manière durable.

l'un des buts de cette initiative était d'étudier la manière dont de tels partenariats pouvaient être à l'abri d'irrégularités sans se limiter à de belles paroles. Les plans devraient être ramenés à la réalité afin d'obtenir, sur le plan pratique, des résultats tangibles. 30 millions US\$ ont été prévus au budget pour les vingt-cinq projets pilotes retenus et destinés à habituer la société civile, l'entreprise et l'administration publique à travailler dans l'intérêt de la com-

munauté et celui de l'entreprise. Bien que cette somme soit modeste par rapport aux besoins, on a, semble-t-il, constaté une convergence d'intérêts qui s'est substituée au conflit opposant le secteur privé au secteur public, ainsi que l'intégration des ONG dans un certain nombre de partenariats.

Sur le site Web de la Banque mondiale, on trouve sur la page d'accueil un renvoi aux Partenariats d'affaires pour le développement (PAD), " initiative axée sur un projet et qui étudie, soutient et promeut des exemples stratégiques de partenariats impliquant l'entreprise, la société civile et le gouvernement [...]. La Banque mondiale estime] que les partenariats trisectoriels tirent profit des intérêts à long terme du secteur de l'entreprise tout en réalisant les objectifs sociaux de la société civile et de l'État en contribuant à assurer la stabilité des environnements financier et social. [Elle pense qu'elle est en mesure de démontrer que de tels partenariats] procurent des bénéfices gagnants-gagnants aux trois parties, qu'ils peuvent être beaucoup plus largement utilisés dans le monde et s'appliquer aux niveaux national et régional ”.

“ La Banque mondiale a réuni plusieurs entreprises internationales et organisations de la société civile, désireuses de partager leur expertise et leur expérience, de mettre à disposition leurs ressources et leur travail à l'instar des gouvernements et des organisations locales de développement communautaire. [Elle a mis sur pied] 29 “ projets principaux ” [...] visant à partager de l'expérience dans le cadre de l'établissement de partenariats. ”

La Banque mondiale est l'une des agences des Nations Unies qui a essayé depuis peu de

développer un programme d'ensemble de partenariat avec le secteur privé. L'UNESCO devrait suivre de près les initiatives de la Banque mondiale pour apprécier sa réussite, tirer les leçons de son expérience, adapter et intégrer dans son propre programme des idées correspondant à sa mission, autant qu'elles puissent être applicables à l'UNESCO. On espère pouvoir lire bientôt une étude indépendante sur les résultats des Partenariats de la Banque mondiale³.

(iii) Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), avec ses quarante-trois années d'expérience, est l'organisation multilatérale la plus importante du monde en matière de coopération technique subventionnée, forte de ses cent trente-cinq bureaux situés dans les pays en voie de développement. Il est le principal coordinateur des opérations de tout le système des Nations Unies. Il travaille au renforcement des capacités des pays en voie de développement dans le cadre d'un développement humain durable en contribuant à l'élimination de la pauvreté, à la gestion des ressources naturelles et à l'amélioration de l'administration des pays. Il tente de faire aller de pair deux thèmes centraux — le développement durable et le développement humain.

Le développement réel n'engendre pas seulement la croissance, mais il distribue les bénéfices de celle-ci équitablement et responsabilise les populations plutôt qu'il ne les marginalise. Le choix des populations devrait être plus grand et les opportunités qui s'offrent à elles plus nombreuses. L'environnement devrait être restauré plutôt que détruit, et la participation des citoyens devrait être renforcée au niveau

3. Voir le site Web du Groupe de la Banque mondiale pour la page Web Home/Business World/Business Partnerships/Business Partnership & Outreach Group (BPOG) <<http://www.worldbank.org/business/03bpog.html>>, et pour la page Web Home/Business World/Business Partnerships/Partnership Guidance & Assessment <<http://www.worldbank.org/business/03assessment.html>>, où l'on peut trouver le document : *Briefing Notes n° 1 – Business Partnerships : Definition and Approval* (novembre 2000) <<http://www.worldbank.org/business/briefings/note1.pdf>>.

des décisions qui influent sur leur vie. Ce modèle de développement dépend dans une large mesure de la qualité et de la durabilité de l'interaction entre les trois sphères et types de parties prenantes de la société : l'État, la société civile et le marché.

Afin de réaliser ces objectifs, l'organisation organise des partenariats avec les gouvernements, la société civile, les organisations des collectivités locales et les institutions du secteur privé.

Ses ressources s'élèvent en moyenne à 1,3 milliard par an, lesquelles proviennent des membres de l'Organisation des Nations Unies ou de ses agences. Ses activités permettent aussi de dégager 9 milliards US\$ annuels liés à des cofinancements émanant de sources publiques et privées.

Le PNUD a ouvert un débat sur la manière de donner la priorité aux personnes avec le Rapport sur le développement humain (RDH), établi par des spécialistes indépendants et publié par Oxford Press. Ce rapport montre que les personnes sont relativement mieux loties dans des pays qui investissent plus dans des secteurs sociaux comme la santé de base et l'éducation primaire universelle que dans les dépenses militaires ou les projets de prestige.

Le RDH a également établi l'Index de développement humain (IDH) pour parvenir à une mesure se traduisant par une appréciation générale de l'ampleur de la pauvreté dans une communauté, à l'appui de trois indicateurs de base : l'espérance de vie (longévité), l'éducation de base et l'accès aux ressources publiques et privées (le déficit pour ces deux critères se soldant par un déficit des connaissances).

Le RDH a institué deux index sexospécifiques — l'Index de développement lié au genre (GDI) tient compte de l'inégalité entre hommes et femmes en matière de développement humain et la Mesure de pouvoir des genres (GEM) évalue les progrès des femmes sur le plan politique et économique.

Le PNUD a préparé une fiche d'information décrivant les partenariats avec les secteurs privés et d'autres, consultable sur <http://intra.undp.org/brsp/factsheet_private_sector.htm>, UNDF/CSOPP/IP:Partnerships.

(iv) L'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI)

l'ONUDI a également travaillé à des partenariats d'affaires avec des organisations de la société civile et des gouvernements des pays en voie de développement, afin de réaliser les bénéfices importants qu'il est possible de dégager d'un partenariat constructif axé sur un objectif bien précis. Elle a pour objectif de contribuer au développement industriel du monde.

Elle met l'accent sur la mondialisation des chaînes de valeur, afin de tenir compte de l'activité économique des pays les moins développés, et sur le développement des technologies de l'information et de la communication de pointe, afin d'améliorer la qualité, l'efficacité et la compétitivité internationale des petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en voie de développement.

Le monde des affaires n'est pas "seulement une vache à lait, mais [...] une source de connaissances et de compétences hautement spécialisées", selon Wilfried Luetkenhorst, Directeur du Service du développement du secteur privé de l'ONUDI.

Le Pacte mondial appelle les entreprises à développer leurs activités pour renforcer la responsabilité sociale des entreprises, tandis que le programme de partenariat multisectoriel vise à exploiter les ressources collectives des entreprises, des gouvernements et des organisations de la société civile.

Les entreprises qui font bande à part sont les grandes perdantes de la mondialisation — les gagnantes sont celles qui fonctionnent au sein de réseaux.

Des directives sont nécessaires pour veiller à ce que les objectifs soient conformes aux principes de l'ONU. Le projet de directives de l'ONUDI a été discuté à la conférence de Vienne en octobre 2000. M. Josef Schleicher de chez Daimler Chrysler a déclaré lors de cette conférence que les partenariats avec les entreprises et l'ONUDI sont, selon lui, un élément déterminant du développement futur des pays en voie de développement. [Consulter <<http://www.unido.org/doc/341403.htmls>>]

(v) Le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

Les activités relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) se trouvent résumées dans CSR-Key Players-Environment (sur <<http://www.pwblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/e1g2.html>>). L'action du PNUE, y compris son programme de partenariat, est définie comme suit : " Le Programme des Nations Unies pour l'environnement promeut l'esprit d'initiative et encourage les partenariats à prendre soin de l'environnement. Chaque division du PNUE travaille en partenariat avec l'industrie et a des projets spécifiques directement liés à l'industrie. La Division de la technologie, de l'économie et de l'industrie vise à encourager des pratiques industrielles plus propres et plus sûres ; une utilisation efficace des ressources naturelles ; une gestion écologiquement saine des produits chimiques ; et la réduction de la pollution. Le Programme de consommation et de production durables permet aux entreprises de réduire leurs habitudes de consommation et de s'orienter vers l'adoption de technologies peu polluantes et éconergétiques. Le programme sur la globalisation de l'environnement examine les conséquences du libre-échange, l'application inégale des normes, l'alourdissement de la dette et cherche à lier commerce, politiques économiques et environnement. Le premier rapport biennal du projet Avenir de l'environnement mondial étudie le bilan environnemental à l'échelle mondiale. Le calendrier actuel des événements marquants du PNUE comprend : le Global 500 Awards, la Journée Clean up the World

(" Nettoyons le monde ") et la Journée mondiale de l'environnement. Le PNUE fournit aussi des informations détaillées sur les instruments juridiques en matière d'environnement. Le site Web de l'ONU propose une page sur la manière dont les entreprises peuvent travailler avec le PNUE, agrémentée d'une présentation générale et de coordonnées. "

Cette liste établie par le Forum du Prince de Galles des dirigeants du monde des affaires mentionne beaucoup d'autres acteurs essentiels du travail environnemental sur sa feuille de route de RSE, répartis comme suit : médias, contrôle, systèmes de gestion, ressources naturelles, politique générale, recherche et villes.

(vi) l'UNICEF

Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (l'UNICEF) est un exemple d'agence des Nations Unies qui a mis au point un *Corporate Partnership Procedure Manual* (1994). Dans le cadre de son programme de service " Change for good ", l'UNICEF s'est engagé dans des partenariats avec des compagnies aériennes, qui distribuent des enveloppes sur leurs vols aux passagers à destination d'un autre pays dans le but de récolter les devises qu'ils n'utiliseront pas. Ce programme a rapporté 31 millions US\$ depuis 1991. Il est soutenu par 37 comités nationaux dans les pays industrialisés, qui contribuent à collecter des fonds. Depuis 1949, la vente de ses cartes de vœux représente un total de plus de 1 milliard US\$.

Le manuel préconise qu'un comité national, avant de proposer un partenaire, doit mener une étude de marché pour en savoir plus sur l'entreprise : " Sur ce qu'elle fait, sa manière de le faire, sa philosophie d'entreprise, l'étendue de sa réussite, la nature des autres activités de mercatique sociale qu'elle a mises en œuvre, [...] son ou ses propriétaires, etc. [...] Il est extrêmement important que les partenaires potentiels et les termes proposés fassent l'objet d'un examen minutieux. [...] Il est également important que l'on soit à même de définir précisément et de manière convaincan-

te tout l'éventail des activités de l'UNICEF et de comprendre ce que l'entreprise vise en se mettant en rapport avec l'UNICEF. En établissant un rapport entre ces besoins, on sera en mesure de déterminer ce que le partenariat peut offrir.

Le Fonds a mis au point des méthodes permettant de trier les informations et de déterminer les dimensions d'un partenariat.

Le manuel de l'UNICEF souligne qu'une stratégie préventive en vue d'un partenariat ne devrait être entreprise que si un comité national a la capacité d'être un partenaire puissant *disposant des ressources humaines et autres* nécessaires pour gérer le partenariat au fil du temps. "

Un partenariat commence par la signature d'un accord ; le processus de fidélisation et l'essor de la relation avec l'entreprise partenaire doivent être activement assurés pour développer, soutenir, évaluer et amplifier le partenariat.

Le manuel fait aussi observer que la personne responsable au sein du comité national doit répondre à certains critères : témoigner d'une connaissance intime du monde des affaires, s'appuyer de préférence sur une expérience

dans le domaine commercial ou de la gestion, avoir de solides compétences en matière de gestion et être très au fait de l'étendue des activités de l'UNICEF.

Comme pour toute relation, les partenariats d'entreprise ont besoin, pour être favorisés, d'être mis en œuvre avec efficacité et de se développer dans le temps. Il devra toujours y avoir un contact privilégié ou " point focal " au sein du comité national pour veiller à ce que les principaux collaborateurs de l'entreprise (dont les CEO) soient adaptés, diligents, efficaces et toujours régulièrement informés de l'évolution de l'entreprise.

Ce qui est remarquable dans ce partenariat axé sur la collecte des pièces inutilisées, c'est l'idée intelligente sur laquelle il s'appuie. Les passagers sont contents de se débarrasser de pièces qui, en général, ne peuvent pas être aisément converties dans une autre devise. Le surcoût de cette activité pour les compagnies aériennes est négligeable. Les montants cumulés de ce qui a été collecté sont importants pour l'UNICEF. Les compagnies aériennes participent à une activité qui consolide leur prestige et met les passagers dans des dispositions favorables à leur égard. Cela se traduit finalement par une situation où tout le monde est gagnant.

ANNEXE II

Vue d'ensemble sur les partenariats de l'UNESCO avec le secteur privé, le plus souvent limités à la collecte de fonds

(a) Les résultats du rapport du 5 janvier 1995 sur ces activités

A la mi-octobre 1994, on dénombrait cent soixante-deux projets en rapport avec un financement privé.

Type I Des projets/programmes importants entièrement mis sur pied par les services ou commissions de programmes de l'UNESCO et pour lesquels on a obtenu ou envisagé un financement par le secteur privé.

Type II Des projets de collecte de fonds destinés à soutenir des projets/programmes spécifiques mis sur pied par l'UNESCO (par exemple le recrutement d'un agent extérieur chargé de trouver un financement privé pour un programme spécifique).

Type III Des projets de collecte de fonds sans rapport précis avec un projet/programme spécifique de l'UNESCO (par exemple la réalisation et la diffusion de médailles, de cartes téléphoniques de l'UNESCO, etc.).

À en juger par la description des dimensions de l'étude, ces projets présentent peu de rapport avec les plans récents visant à intégrer la participation du secteur privé à l'élaboration de programmes et de projets pour mener à bien la mission de l'UNESCO, plans où le secteur privé participe activement à la planification, la gestion et la réalisation comme Kofi Annan l'a prévu pour exploiter au mieux l'action de l'ONU et de ses agences en collaborant étroitement avec le secteur privé.

Auparavant, semble-t-il, le secteur privé a davantage été traité comme une " vache à lait " que l'on pouvait traire à volonté pour les projets et programmes de l'UNESCO. De temps à autre, l'inverse s'est produit, le partenaire du secteur privé a fourni à l'UNESCO un financement relativement faible, mais a énormément profité de son association avec l'UNESCO. On réalise aujourd'hui que le secteur privé doit s'engager bien davantage dans les activités de l'UNESCO pour que son action soit plus efficace. Un tel soutien peut être multiplié de nombreuses fois, si de tels partenaires sont actifs et convaincus de l'intérêt du projet et s'ils sont fiers de faire partie d'un partenariat prestigieux ou de participer à un programme ou projet de renommée internationale. Grâce à leur participation plus active, ils devraient y trouver davantage leur compte en donnant le jour à une situation dynamique où tout le monde est gagnant.

d'autres organisations de l'ONU, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ont pris les devants par rapport à l'UNESCO, en développant ces relations non seulement avec le secteur privé mais aussi avec les principaux acteurs de la société civile et les ONG.

Le rapport a relevé que, sur les cent soixante-deux projets, soixante et un " projets constructifs " ont obtenu un financement auprès d'un ou de plusieurs donateurs privés — soit un taux de réussite de 38 %.

Les donateurs français et européens ont été les cibles privilégiées. Comme l'UNESCO se trouve en Europe, cela peut sembler naturel, mais il existe beaucoup d'autres candidats de premier ordre qui devraient être sollicités aux Amériques et en Asie par l'intermédiaire du

réseau des bureaux hors Siège. Les partenariats pourraient être nationaux, régionaux ou internationaux, afin de répondre aux besoins du nouveau processus de décentralisation.

Le rapport analyse de manière détaillée les différents types de collecte de fonds qu'il ventile par pays, région, liste de projets/programmes, secteur d'activité de la source de la collecte de fonds, œuvres de bienfaisance, secteurs social, culturel, industriel et de fondation, de même qu'il fournit une liste des sources de financement avec leurs montants.

Le rapport a fait état des problèmes suivants, qui ont été identifiés par les services de programme :

- (i) l'absence d'une stratégie générale visant à mobiliser les donateurs des entreprises privées et les donateurs particuliers ;
- (ii) l'absence d'un cadre de dispositions en matière d'abattement fiscal pour les apports du secteur privé dans tous les pays concernés ;
- (iii) le manque d'informations sur les donateurs potentiels du secteur privé, leur intérêt et leurs exigences ;
- (iv) le problème que pose la protection de la dignité de l'Organisation et des "valeurs qu'elle prône", en particulier au regard de "partenaires peu scrupuleux".

Le rapport présentait les observations et les recommandations suivantes :

- (i) les sources de financement du secteur privé joueront un rôle de plus en plus important pour le financement extra-budgétaire des activités de l'UNESCO dans tous les secteurs ;
- (ii) chaque secteur devra entreprendre sa propre approche spécifique de collecte de fonds auprès du secteur privé ;

plusieurs secteurs ont délégué cette tâche à des experts recrutés en interne et en externe ;

- (iii) la collecte de fonds auprès du secteur privé devra être fonction d'un projet ; l'approche de la collecte de fonds du secteur privé devra être retenue au cas par cas ;
- (iv) les contacts personnels représentent un facteur essentiel du succès des initiatives liées à la collecte de fonds auprès du secteur privé.

Si une approche autonome de la collecte de fonds auprès du secteur privé par chaque service de programme, naguère souvent privilégiée, offre l'avantage de la flexibilité et de la liberté, elle a le défaut de ne pas tirer assez parti des forces de l'organisation dans son ensemble, et le fait que de plus en plus d'initiatives peuvent faire double emploi, s'influencer l'une l'autre et sont parfois interdépendantes, rend particulièrement souhaitable la planification préalable. Cet aspect des problèmes a été mis en évidence et les propositions qui ont été faites en la matière sont notamment les suivantes :

- (i) les secteurs de projet : le financement privé pour certains secteurs de projet (éducation, science, sciences sociales, communication) peut être développé par la création de "packages" intersectoriels de projets ou par "l'imbrication" de projets spécifiques avec des initiatives attractives (combinaison de projets culturels avec d'autres) ;
- (ii) les régions de projet : le financement privé de certaines régions de projet (Asie et Pacifique, Afrique, États arabes) peut être développé par la création de "packages" ou de projets interrégionaux ou mondiaux ou bien par le "jumelage" de projets dans des régions "difficiles" spécifiques avec d'autres projets dans des régions plus "attrayantes" ;

(iii) les secteurs d'activité des sources de financement privé : si les contacts doivent être multipliés grâce aux sources de financement du premier groupe (sociales, culturelles, ONG, fondations privées, associations de l'UNESCO), c'est le taux de réussite (la qualité) plutôt que le nombre des contacts avec les entreprises de l'autre, des groupes plus commerciaux, qui devra s'accroître ;

(iv) l'origine des sources de financement : si les contacts doivent être multipliés grâce aux sources de financement en Allemagne, en Italie, au Japon, aux États-Unis et au Moyen-Orient, c'est le taux de réussite (la qualité) des contacts avec les sources de financement en Europe et notamment en France qui devra s'améliorer.

(b) Les directives internes de l'UNESCO concernant la collecte de fonds auprès du secteur privé (avril 1997)

L'UNESCO dispose de ses propres Directives pour la collecte de fonds (*Private Sector Fund-Raising in Favour of UNESCO*, Private Funding Section – avril 1997).

La collecte de fonds dont il s'agit dans ce document est plus limitée que celle qui est décrite dans les directives de l'ONU qui semblent s'appliquer à de nouveaux partenariats plus actifs. Cependant, certaines des dispositions de ce document pourraient aussi être utilisées, une fois adaptées, dans le cadre de nouveaux partenariats plus actifs. Il reste que ce document nécessite une indication précise des autres soutiens (contribution en nature, prestation d'expertise, formation) qui devront être assurés par le bénéficiaire du financement.

Le projet de contrat annexé au document dispose qu'un groupe de travail devra être constitué et composé de trois représentants de chacune des parties pour surveiller l'exécution

du projet en question — une fonction plus limitée que celle que pourraient avoir les nouveaux partenariats, potentiellement plus actifs.

(c) Les directives de l'UNESCO pour la sélection de partenaires et l'utilisation de son nom et de son emblème (159 EX/30)

Ce document a pour objectif d'amorcer un processus visant une application plus rigoureuse des règles en vigueur ainsi qu'une adaptation de la politique de partenariat de l'UNESCO à l'évolution du monde actuel.

Ce document rassemble et présente une vue d'ensemble des règles et des réglementations relatives aux organisations de partenariats avec les gouvernements, les commissions nationales, les Nations Unies, d'autres organisations intergouvernementales et organisations non gouvernementales. Il fait aussi observer que " le Directeur général peut accepter directement les contributions volontaires, dons, legs et subventions provenant de gouvernements, d'institutions publiques ou privées, d'associations ou de particuliers " [article IX de la Constitution de l'UNESCO].

On trouve page 3 de ce document un court paragraphe intitulé " Autres partenaires du secteur privé " qui dit expressément :

" Autres partenaires du secteur privé "

10. La coopération de l'UNESCO avec le secteur privé (" monde des affaires ") s'est considérablement intensifiée et diversifiée au cours de ces dernières années. Elle peut donc à certains égards être considérée comme une nouvelle forme de partenariat. Par ailleurs, la coopération avec le secteur privé ne se limite pas à un partenariat visant la collecte de fonds mais porte également, depuis de nombreuses années, sur la mise en œuvre d'activités dans tous les domaines de compétence de l'Organisation. A titre

d'exemple, dans ses rapports avec les maisons d'édition et les sociétés audiovisuelles, le Secrétariat doit, d'une part, vérifier soigneusement le contenu intellectuel des projets et, d'autre part, vérifier la solidité financière et le sérieux du contractant. "

Après quoi, le document 159 EX/30 présente les problèmes actuels comme suit :

(i) Harmonisation du dispositif réglementaire

Le besoin se fait sentir d'une harmonisation d'ensemble du cadre réglementaire qui distingue parfois les partenaires selon leur caractère national ou international (" partenaires dans les États membres " et " partenaires internationaux "), et parfois les partenariats selon des critères fondés soit sur leur nature juridique, soit sur la fonction du partenaire, à savoir ONG, fondations ou sources privées de financement extrabudgétaire. Certaines dispositions sont trop spécifiques et d'autres trop générales.

(ii) Nécessité d'un guide destiné aux partenaires

Les partenaires ne disposent pas d'un guide général afin de mettre en valeur le réseau actuel des partenaires, de fournir une présentation institutionnelle générale précisant les objectifs, perspectives et conditions de partenariat, et d'établir le cadre éthique des partenariats.

Le Comité administratif de coordination (CAC) qui réunit sous la Présidence du Secrétaire général des Nations Unies les chefs de toutes les organisations du système des Nations Unies, intensifiera la consultation et les échanges d'information sur les pratiques existantes et en cours de développement en matière de partenariat, encore que chaque organisation puisse avoir des besoins spécifiques. Le site Web <<http://www.un.org/partners>> a commencé à le faire. En vue de l'élaboration d'un guide, le Secrétariat poursuivra cette concertation, tout en gardant à l'esprit la spécificité

notamment de son réseau unique de commissions nationales.

(iii) Mise en application des règles

Le non-respect des règles est principalement lié à l'utilisation du nom et/ou de l'emblème de l'UNESCO et à la coopération avec les commissions nationales.

(iv) Mesures prioritaires

Ce document expose ensuite les principales mesures proposées par le Directeur général pour renforcer la politique de partenariat de l'UNESCO suivant deux phases :

"A. Identification des partenariats nationaux et internationaux prioritaires pour l'UNESCO et ses programmes par :

- l'identification des intérêts que les partenariats potentiels représentent pour l'UNESCO, non seulement en termes de mobilisation de ressources, mais aussi en termes d'image ;
- l'identification des intérêts que l'UNESCO représente pour des partenaires potentiels ;
- l'élaboration d'un concept et d'une typologie cohérents de partenariat.

B. Développement d'un cadre approprié pour la mise en œuvre des partenariats par :

- l'établissement d'un guide général destiné aux partenaires ;
- l'identification des capacités appropriées pour l'évaluation, l'établissement, la supervision, la coordination et la mise en œuvre des partenariats ;
- l'amélioration du cadre réglementaire concernant toutes les formes de partenariats et tous les types de partenaires actuels et potentiels ;

- adaptation, à terme, des dispositions pertinentes du Manuel de l'UNESCO ».

En guise de mesure immédiate, le Secrétariat a déjà procédé à la mise en place d'un groupe de travail chargé de préparer un petit guide ayant pour objet la définition du champ d'application du patronage et les droits et obligations qui en découlent pour ses bénéficiaires.

Le groupe de travail établi par le Directeur général sur la visibilité sera amené à étudier les formes de partenariat dans le domaine particulier de la communication.

On trouve en annexe un aperçu du dispositif réglementaire relatif aux partenariats de

l'UNESCO, mais il y est à peine question des partenariats avec les entreprises sinon pour évoquer l'éventuelle nécessité de règles spéciales étant donné les fonctions et activités normales des entreprises et le besoin de s'assurer que d'utiles synergies peuvent être mobilisées.

(v) La nature contraignante des réglementations et des procédures de l'ONU

Les procédures administratives peuvent entraver considérablement l'efficacité du travail avec les entreprises, des délais trop longs découragent les entreprises privées qui, parfois, peuvent et doivent prendre des décisions rapides.

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

- Axelrod, Robert M. & Cohen, Michael D. 2000. *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*. New York : The Free Press.
- Baker, Wallace R. 1999. *Law, Chaos, and Complexity*. The International Lawyer, Baden-Baden : Nomos Verlagsgesellschaft.
- Bailey, Ronald (ed.). 1995. "Prologue". In *The True State of the Planet*. The Free Press.
- Benedict, Ruth. 1950. *Pattern of Culture, An Analysis of Our Social Structure as Related to Primitive Civilizations*. Mentor Book.
- Beyerlin, Ulrich. 2001. *The Role of NGOs in International Environmental Litigation*. TLA Committee in Transnational Enforcement of Environmental Law, Washington Meeting.
- Borg, Scott. 2001. *Missing Markets – Strategies for Exploring the World's Biggest Neglected Business Opportunities*. Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation.
- Bruno, Kenny & Karliner, Joshua. Sep. 2000. *Tangled Up In Blue, Corporate Partnerships at the United Nations*. TRAC-Transnational Resource & Action Center. A critic of the system of corporate partnerships.
<www.corpwatch.org/trac/globalization/un/tangled.html (consulté le 1/1/02).
- Cameron, James. *Access to Justice and Litigation Involving Multilateral Corporations*. Document privé.
- Camdessus, Michel. 2001. *La réduction de la pauvreté dans le monde : un devoir international ? In Rapport moral sur l'argent dans le monde en 2000*, Paris : Caisse des dépôts et consignations & Association d'économie financière, p. 97-104.
- Dodd Jr., E. Merrick. 1932. *For Whom are Corporate Managers Trustees?* Harvard Review, XLV No.7, p. 1146-1163.
- Dolzer, Rudolph. *The World Bank and Global Environment: Nouvel Frontiers? In Liber Amicorum Ibrahim F. I. Shibata*. The Hague, London, Boston, New York: Kluwer Law International.
- Drucker, Peter F. 1986. *The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions Are Being Shaped Today*. Dutton/Plume, p. 192-193.
- Elkington, John. 1998. *Cannibals With Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Fontbressin, Patrick (de). 2001. *Médiation, droits de l'homme et environnement*. Document privé.
- GERM (Groupe d'études et recherches sur les mondialisations). 2001. *Dictionnaire critique de la mondialisation*. Editions Le pré aux clercs, GERM sous la direction de François de Bernard.
- Geick, James. 1988. *Chaos - Making a New Science*. Penguin Books.
- Gell-Mann, Murray. 1994. *The Quark and the Jaguar*. New York: 27 W.H. Freeman & Co.
- Glendon, Mary-Ann. 2001. *A World Made New, Eleanor Roosevelt and The Universal Declaration of Human Rights*. New York: Random House.

- Gruter Institute for Law and Behavioral Research. Nov. 2001. *Gruter Institute Working Papers Series*. Berkeley Electronic Press <<http://www.bepress.com/giwp>>. Consulter également <<http://www.gruterinstitute.org>>.
- Gruter Institute for Law and Behavioral Research. A paraître au printemps 2002. "Law, Biology and Culture" (Gruter, Margaret & Bohannon, Paul, eds.) in *Gruter Institute Classics Series*. Berkeley Electronic Press <<http://www.bepress.com/giwp>>.
- Hammond, Allen. 1998. *Which World? Scenarios for the 21st Century, Global Destinies, Regional Choices*. Island Press.
- Hardt & Negri. 2000. *Empire*. Harvard University Press.
- Hawken, Paul. 1993. *Ecology of Commerce*. Harper Collins.
- Huber, Peter W. 1999. *Hard Green: Saving the Environment from the Environmentalists (A Conservative Manifesto)*. Basic Books.
- Hunter, David, Salzman, James & Zalaeke, Durwood. 1998. *International Environmental Law and Policy*. University Case Book Series, Foundation Press.
- Huxley, Julian. 1958. *The Wonderful World of Life*. London: Rathbone Books & New York: Garden City Books, p. 64.
- Huxley, Julian. 1957. "Ideology and Scientific Knowledge". In *New Bottles for New Wines*. New York: Harper & Brothers.
- International Olympic Committee. 2000. "Olympic Marketing Revenue Distribution". In *Olympic facts and figures*. <http://www.olympic.org/ioc/e/facts/marketing/mark_intro_e.html> (consulté en juin 2001).
- Jaeger, Werner. 1979. *Paideia: The Ideal of Greek Culture*. Oxford University Press.
- Join-Lambert, Marie-Thérèse. La pauvreté en France et en Europe. In *Rapport moral sur l'argent dans le monde en 2000*, Paris: Caisse des dépôts et consignations & Association d'économie financière, p. 443.
- Joyner, Will (ed.). 2002. *Power & Principles - Leaders in Media and Finance Reflect on the Ethical Framework of Their Work*. Harvard Divinity School.
- Korten, David C. 2001. *When Corporations Rule the World*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. (1995) & 2^e éd. Kumarian Press.
- La Poste. 2001. *Un siècle de progrès scientifiques*. Paris: La Poste, Livres timbres.
- Lomborg, Bjorn. Sep. 2001. *The Skeptical Environmentalist: Measuring the Real State of the World*. Cambridge University Press.
- Malabed, Jong, Velasquez, Jerry & Shende, Rajendra (eds.). 2002. *Inter-linkages between the Ozone and Climate Change Conventions - Part I: Interlinkages between the Montreal and Kyoto Protocols*. Tokyo, United Nations University, United Nations Environment Programme/Division of Technology, Industry and Economics (DTIE), Massachusetts Institute of Technology Global Accords Program and the Alliance for Global Sustainability/Value of Knowledge Project.
- Matsuura, Koïchiro. 25 fév. 2000. "DG/ 2000/10 - Address". In *Information and Dialogue Session with the Executive Board*, UNESCO.
- Mezzalama, Francesco & Quedraogo, Louis-Dominique. 1999. *Report on Private*

- Sector Involvement and Cooperation with United Nations System*. JIU/REP/99/6. Genève: United Nations.
- Min, David. 9 mars. 2001. *Harvard Law School Record*. Harvard.
- Morin, Edgar. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF éditeur, p. 9-12.
- Morin, Edgar. 1999. *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. In *Réflexion internationale sur comment éduquer pour un avenir viable*, UNESCO.
- NGLS (United Nations Non-Governmental Liaison Service). 2000. *Handbook of UN Agencies, Programmes, Funds, and Conventions Working for Sustainable Economic and Social Development*. Genève: NGLS, 3^e éd.
- OCDE. 2001. *Corporate Responsibility – Private Initiatives and Public Goals*. OCDE Code 212001101P1.
- OCDE. 2001. *Corporate Social Responsibility – Partners for Progress*. OCDE Code 042001131P1.
- Piper, Thomas R., Gentile, Mary C., Daloz Parks, S. 1993. *Can Ethics be Taught?* Harvard Business School.
- Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
- Shihata, Ibrahim F. I. 1998. *The World Bank's Contribution to Development of International Environmental Law*. In *Liber Amicorum Professor Ignaz Seidl-Hohenvelden*, Gerhard Hafner et al. Eds., p. 631 et suiv.
- Simon, Herbert A. 1994. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 2^e éd.
- Singer, Joseph. 2000. *The Edges of the Field, Lessons on the Obligations of Ownership*. Boston: Beacon Press.
- Solé & Goodwin. 2000. *Signs of Life*. New York: Basic Books, p. 27, 28.
- Tapscott, Don, Lowry, Alex & Ticoll, David. *Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs*. 2000. Boston: Harvard Business School Publishing.
- United Nations. 1995. *Basic Facts About the United Nations*. New York: United Nations Publication.
- United Nations. *The Global Compact*. <<http://www.unglobalcompact.org/>> (consulté le 1/1/2002).
- United Nations. *The 9 principles*. <<http://www.unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/thenine.htm>> (consulté le 1/1/2002).
- United Nations. *United Nations and Business*. <<http://www.un.org/partners/business/index.html>> (consulté le 1/1/02).
- United Nations. *NGOs and the Department of Public Information*. <http://www.un.org/partners/civil_society/ngo/ngosd-pi.htm#top> (consulté le 1/1/02).
- UNDP. 3/1/2001. *UNDP/CSOPP/IP: Partnerships with Business*. http://intra.undp.org/brsp/factsheet_private_sector.htm (consulté le 1/1/2002). Fact sheet private sector. Guidelines and Procedures cost-sharing agreements. Standard form of agreement. UNDP name and logo may not in any way be used commercially. Guidelines and Procedures for mobilization of Resources from the Private Sector. Maintains Data Base and copies of all signed agreement.

- UNEP. *CSR – Key Players – Environment*. <http://www.pwblf.org/csr/csrwebassist.nsf/content/e1g2.html> (consulté le 1/1/2002). Ce document présente un bon résumé des activités de cette organisation et notamment son programme de partenariat.
- UNEP. *Human Development Report and Index*.
- UNESCO. "Executive Board Document 3/c/16" in *UNESCO Draft Programme and Budget for 2002-2003*.
- UNESCO. 161 EX/43: *Comprehensive Strategy Devised to Raise the Visibility of UNESCO's Action Through Strengthening the Coordination of Information and Dissemination Activities Within the Secretariat*. 2 mai, 2001, par. 16 & 17.
- UNESCO. 2000. Discours de Koïchiro Matsuura de juillet 2000.
- UNESCO. 1995. *Medium Term Strategy 2002-2007*.
- UNESCO. *Our Creative Diversity*.
- UNFIP United Nations Funds for International Partnerships <<http://www.un.org/unfip/>> (consulté le 1/1/2002).
- UNICEF. 1994. *Corporate Partnership Procedure Manual*.
- UNIDO. 30-31 oct. 2000. *Experts Advise on UNIDO Partnerships*. Vienna Conference <<http://www.unido.org/doc/341403.htmls>> (consulté le 1/1/2002). Le projet de directives de l'ONUDI a été discuté à l'occasion d'une conférence en octobre 2000 à Vienne. M. Josef Schleischer de chez Daimler Chrysler a déclaré lors de cette conférence qu'il estimait que les partenariats entre l'ONUDI et les entreprises sont une condition du développement futur des pays en voie de développement.
- Warhurst, Alyson. Printemps 2001. *Corporate Citizenship and Corporate Social Investment*. UK: Warwick Business School.
- Weiming, Tu. 1998. *Family, Nation, and the World: The Global Ethic as a Modern Confucian Quest*. Carfax Publishing Ltd., Social Semiotics, Vol. 8, Nos 2/3.
- Weiner, Norbert. 1988. *The Human Use of Human Beings, Cybernetics and Society*. The Da Capo Series in Science.
- Wilson, Edward O. 1998. *Consilience – The Unity of Knowledge*. Alfred Knopf.
- The World Bank. 3 oct. 1998. *Press Conference Business Partners for Development. The Tri-partnership of business, government, and civil society*. Transcription d'une conférence présidée par James D. Wolfensohn de la Banque mondiale.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 1992. *Changing Course: A Global Business Perspective on Development and Environment*. MIT Press.

**Extraits et notes sur le droit
à l'éducation et à la culture**

**Constitution de l'UNESCO,
Déclaration universelle des droits de l'homme,
Pacte international relatif
aux droits économiques, sociaux et culturels,
Extraits du Guide des droits de l'homme.
Institutions, normes et procédures (UNESCO)
relatifs aux droits culturels,
Déclaration universelle
sur la diversité culturelle**

CONSTITUTION DE L'UNESCO

Les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix.

Les États signataires de cette Convention, résolus à assurer à tous le plein et égal accès à l'éducation, la libre poursuite de la vérité objective⁴ et le libre échange des idées et des connaissances, décident de développer et de multiplier les relations entre leurs peuples en vue de se mieux comprendre et d'acquérir une connaissance plus précise et plus vraie de leurs coutumes respectives.

ARTICLE PREMIER

BUTS ET FONCTIONS

l'Organisation se propose de contribuer au maintien de la paix et de la sécurité en resserrant, par *l'éducation*, la science et la culture, la collaboration entre nations⁵, afin d'assurer le respect universel de la justice, de la loi, des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinction de race, de sexe, de langue ou de religion, que la Charte des Nations Unies reconnaît à tous les peuples.

4. La " libre poursuite de la vérité objective " est un noble objectif, mais il conviendrait de garder à l'esprit que les révolutions scientifiques successives ont montré que les vérités scientifiques admises sont souvent fausses ou dépassées lorsque de nouvelles manières d'expliquer la nature du monde physique sont découvertes. Dans les sciences sociales, la philosophie, l'éthique, la religion et d'autres domaines, où la culture et les valeurs jouent un rôle important, la vérité objective et la vertu varient en fonction des conditions entre autres historiques et culturelles, qui expliquent les différences de perception. Beaucoup de conflits éclatent aujourd'hui dans le monde, du moins en partie, à cause d'opinions différentes sur ces questions. Cela signifie que la tolérance, ou mieux encore, que l'amitié et l'amour sont essentiels au maintien de la paix entre les peuples de différentes cultures.

De plus, il pourrait s'avérer plus fructueux de tendre à un savoir utile qui profite à l'humanité plutôt qu'à celui de l'idée plus abstraite de " vérité objective ".

5. Faire passer toutes les actions de l'UNESCO par les administrations publiques, encore qu'elles soient le principal sinon le seul moyen d'accès à l'éducation pour tous dans la plupart des cas, ne suffit pas pour atteindre le niveau le plus élevé en matière d'éducation ou d'autres priorités de l'UNESCO. L'UNESCO doit aussi travailler entre autres avec les particuliers, les associations, les entreprises, les Eglises, les administrations locales, régionales et nationales, les entités non gouvernementales, les universités, au sein de chaque nation et entre différentes nationalités. Tous les secteurs de la société doivent participer à cet effort visant à accélérer l'amélioration des systèmes éducatifs privés et publics et à permettre de réaliser d'autres priorités de l'UNESCO dans chaque pays. Les partenariats avec entre autres les entreprises, les écoles, les universités, les ONG, les entités de la société civile peuvent contribuer à aller dans ce sens. L'éthique en matière de science et de technologie ainsi que la relation entre éthique et entreprise (au sens économique) devraient également représenter une priorité pour l'UNESCO.

DECLARATION UNIVERSELLE DES DROITS DE L'HOMME

[l'Assemblée générale proclame] la présente Déclaration universelle des droits de l'homme comme l'idéal commun à atteindre par tous les peuples et toutes les nations afin que tous les individus et tous les organes de la société, ayant cette Déclaration constamment à l'esprit, s'efforcent, par l'enseignement et l'éducation, de développer le respect de ces droits et libertés [...].

Article 26

1. Toute personne a droit à *l'éducation*. *l'éducation* doit être gratuite, au moins en ce qui concerne *l'enseignement* élémentaire et fondamental. *l'enseignement* élémentaire est obligatoire. *l'enseignement* technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux *études* supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite.

2. *l'éducation* doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Elle doit favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux ou religieux, ainsi que le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix.

3. Les parents ont, par priorité, le droit de choisir le genre *d'éducation* à donner à leurs enfants⁶.

Article 27

1. Toute personne a le droit de prendre part librement à la vie *culturelle* de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.

6. Cela reflète apparemment une crainte, celle de voir une nation, un État ou tout autre type d'organisation pouvant enseigner la haine ou la violence endoctriner les enfants en s'appuyant sur la haine raciale ou ethnique, le nationalisme, l'intolérance, la supériorité de la race ou le terrorisme, ce qui aboutirait à plus de guerres. La famille était alors envisagée comme un cadre plus naturel et moins dangereux sur le plan éducatif, les enfants pouvant décider de l'orientation de leur éducation dès leur maturité. Mais l'histoire récente nous a appris que les parents appartenant à des sectes extrémistes ou vivant dans des pays intolérants peuvent aussi enseigner à leurs enfants à transmettre leurs haines et leurs préjugés pendant des générations. Il arrive également souvent que les enfants rejettent l'enseignement de leurs parents et embrassent un mode de vie dangereux pour autrui. La nature et la qualité de l'éducation donnée sont à l'évidence essentielles à l'accomplissement de la mission de l'UNESCO, abstraction faite de la personne qui éduque les enfants et les jeunes.

PACTE INTERNATIONAL RELATIF AUX DROITS ECONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS

PREAMBULE

Les États parties au présent Pacte,

[...]

Reconnaissant que, conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, l'idéal de l'être humain libre, libéré de la crainte et de la misère, ne peut être réalisé que si des conditions permettant à chacun de jouir de ses droits économiques, sociaux et *culturels*, aussi bien que de ses droits civils et politiques, sont créées.

Article 13

1. Les États parties au présent Pacte reconnaissent le droit de toute personne à l'éducation. Ils conviennent que *l'éducation* doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et du sens de sa dignité et renforcer le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales. Ils conviennent en outre que l'éducation doit mettre toute personne en mesure de jouer un rôle utile dans une société libre, favoriser la compréhension, la tolérance et l'amitié entre toutes les nations et tous les groupes raciaux, ethniques ou religieux et encourager le développement des activités des Nations Unies pour le maintien de la paix.

2. Les États parties au présent Pacte reconnaissent qu'en vue d'assurer le plein exercice de ce droit :

- a) *l'enseignement* primaire doit être obligatoire et accessible gratuitement à tous ;
- b) *l'enseignement* secondaire, sous ses différentes formes, y compris *l'enseignement* secondaire technique et professionnel, doit être généralisé et rendu accessible à tous par tous les moyens appropriés et notamment par *l'instauration* progressive de la gratuité ;
- c) *l'enseignement* supérieur doit être rendu accessible à tous en pleine égalité, en fonction des capacités de chacun, par tous les moyens appropriés et notamment par *l'instauration* progressive de la gratuité ;
- d) l'éducation de base doit être encouragée ou intensifiée, dans toute la mesure possible, pour les personnes qui n'ont pas reçu *d'instruction* primaire ou qui ne l'ont pas reçue jusqu'à son terme ;
- e) Il faut poursuivre activement le développement d'un réseau scolaire à tous les échelons, établir un système adéquat de bourses et améliorer de façon continue les conditions matérielles du personnel enseignant.

Article 15

1. Les États parties au présent Pacte reconnaissent à chacun le droit :

- a) De participer à la vie culturelle.

**EXTRAITS DU GUIDE DES DROITS DE L'HOMME
INSTITUTIONS, NORMES ET PROCEDURES
(UNESCO)**

**Dédié au 35^e anniversaire de
l'adoption du Pacte international relatif
aux droits de l'homme (1966)
et à l'Année internationale de mobilisation
contre le racisme,
la discrimination raciale, la xénophobie
et l'intolérance qui y est associée (2001)**

Les droits culturels sont stipulés dans plusieurs instruments relatifs aux droits de l'homme dont : la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) ; le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966) ; la Déclaration des principes de la coopération culturelle internationale (1966) ; et la Convention universelle sur le droit d'auteur (1952), révisée en 1971. Il conviendrait également de citer la Recommandation concernant la condition des chercheurs scientifiques (1974), la Convention de La Haye pour la protection des biens culturels en cas de conflit armé (1954) et la Recommandation concernant la participation et la contribution des masses populaires à la vie culturelle (1976).

Au cours de la dernière décennie du XX^e siècle, les droits culturels ont retenu de plus en plus l'attention des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales, ainsi que des spécialistes des droits de l'homme. Parmi les multiples raisons pour lesquelles ils sont devenus l'objet de discussions et de débats internationaux, il y a sans aucun doute la reconnaissance du fait que le facteur culturel peut compter parmi les sources les plus importantes des conflits intérieurs. Les violations des droits culturels de différents groupes, le refus du droit à la différence et à la différence d'identité culturelle se sont changés en des pathologies très dangereuses qui alimentent l'ethnonationalisme, la xénophobie, le racisme et l'antisémitisme agressifs. La culture et le respect des droits culturels ont donc été reconnus comme un élément essentiel dans la prévention et la résolution des conflits. Cela s'est traduit par un intérêt accru pour l'élaboration des droits culturels des personnes appartenant à des minorités, des populations autochtones et d'autres groupes vulnérables ainsi que pour le respect de ces droits.

A la fin du XX^e siècle, on observe également une prise de conscience générale de l'importance de la culture pour le développement non seulement en raison de sa dimension économique mais aussi pour le "développement humain", conçu par le Sommet mondial pour la développement social (Copenhague, 1995) comme l'épanouissement social et culturel de l'individu. Sans l'application des droits culturels — le droit à l'éducation, le droit de participer à la vie culturelle, sans la liberté d'activités et d'exercices artistiques, scientifiques et intellectuels, le développement humain est impossible. Le respect des droits culturels, en particulier du droit à l'identification culturelle, est considéré aujourd'hui comme un élément constitutif du respect de la dignité humaine.

EXTRAIT DE LA DECLARATION UNIVERSELLE SUR LA DIVERSITE CULTURELLE DE L'UNESCO

IDENTITE, DIVERSITE ET PLURALISME

Article 1 – La diversité culturelle, patrimoine commun de l'humanité

La culture prend des formes diverses à travers le temps et l'espace. Cette diversité s'incarne dans l'originalité et la pluralité des identités qui caractérisent les groupes et les sociétés composant l'humanité. Source d'échanges, d'innovation et de créativité, la diversité culturelle est, pour le genre humain, aussi nécessaire qu'est la biodiversité dans l'ordre du vivant. En ce sens, elle constitue le patrimoine commun de l'humanité et elle doit être reconnue et affirmée au bénéfice des générations présentes et des générations futures.

Article 2 – De la diversité culturelle au pluralisme culturel

Dans nos sociétés de plus en plus diversifiées, il est indispensable d'assurer une interaction harmonieuse et un vouloir vivre ensemble de personnes et de groupes aux identités culturelles à la fois plurielles, variées et dynamiques. Des politiques favorisant l'inclusion et la participation de tous les citoyens sont garantes de la cohésion sociale, de la vitalité de la société civile et de la paix. Ainsi défini, le pluralisme culturel constitue la réponse politique au fait de la diversité culturelle. Indissociable d'un cadre démocratique, le pluralisme culturel est propice aux échanges culturels et à l'épanouissement des capacités créatrices qui nourrissent la vie publique.

Article 3 – La diversité culturelle, facteur de développement

La diversité culturelle élargit les possibilités de choix offertes à chacun ; elle est l'une des sources du développement, entendu non seulement en termes de croissance économique, mais aussi comme moyen d'accéder à une existence intellectuelle, affective, morale et spirituelle satisfaisante.

DIVERSITÉ CULTURELLE ET DROITS DE L'HOMME

Article 4 – Les droits de l'homme, garants de la diversité culturelle

La défense de la diversité culturelle est un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Elle implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones. Nul ne peut invoquer la diversité culturelle pour porter atteinte aux droits de l'homme garantis par le droit international, ni pour en limiter la portée.

Article 5 – Les droits culturels, cadre propice de la diversité culturelle

Les droits culturels sont partie intégrante des droits de l'homme, qui sont universels, indissociables et interdépendants. L'épanouissement d'une diversité créatrice exige la pleine réalisation des droits culturels, tels qu'ils sont définis à l'article 27 de la Déclaration universelle des droits de l'homme et aux articles 13 et 15 du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels. Toute personne doit ainsi pouvoir s'exprimer, créer et diffuser ses œuvres dans la langue de son choix et en particulier dans sa langue maternelle ; toute personne a le droit à une éducation et une formation de qualité qui respectent pleinement son identité culturelle ; toute personne doit pouvoir participer à la vie culturelle de son choix et exercer ses propres pratiques culturelles, dans les limites qu'impose le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales.

Article 6 – Vers une diversité culturelle accessible à tous

Tout en assurant la libre circulation des idées par le mot et par l'image, il faut veiller à ce que toutes les cultures puissent s'exprimer et se faire connaître. La liberté d'expression, le pluralisme des médias, le multilinguisme, l'égalité d'accès aux expressions artistiques, au savoir scientifique et technologique - y compris sous la forme numérique - et la possibilité, pour toutes les cultures, d'être présentes dans les moyens d'expression et de diffusion, sont les garants de la diversité culturelle.

[...]

DIVERSITÉ CULTURELLE ET SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Article 10 – Renforcer les capacités de création et de diffusion à l'échelle mondiale

Face aux déséquilibres que présentent actuellement les flux et les échanges des biens culturels à l'échelle mondiale, il faut renforcer la coopération et la solidarité internationales destinées à permettre à tous les pays, en particulier aux pays en développement et aux pays en transition, de mettre en place des industries culturelles viables et compétitives sur les plans national et international.

Article 11 – Forger des partenariats entre secteur public, secteur privé et société civile

Les seules forces du marché ne peuvent garantir la préservation et la promotion de la diversité culturelle, gage d'un développement humain durable. Dans cette perspective, il convient de réaffirmer le rôle primordial des politiques publiques, en partenariat avec le secteur privé et la société civile.