



## MODELE ECONOMIQUE CENTRE SUR L'HUMAIN

UNE APPROCHE GLOBALE D'UNE NOUVELLE MANIERE D'ENTREPRENDRE

LJD  
LAW,  
JUSTICE and  
DEVELOPMENT

Une initiative dans le cadre du Forum Mondial sur le Droit, la Justice et le Développement

PROPOSITIONS POUR

# Le Modèle économique centré sur l'Humain (MECH) : *Approche globale d'une Nouvelle Manière d'Entreprendre*

8 mai, 2017

Les concepts figurant dans ces propositions ont été développés grâce à la contribution de partenaires actuels et à l'aide financière du Ministère Français des Affaires Etrangères.

# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>I. Résumé</b>	<b>5</b>
<b>II. Origines et Fondements</b>	<b>7</b>
Qu'est-ce qu'un modèle économique centré sur l'humain ?	<b>11</b>
Qui est visé par le MECH ?	<b>13</b>
<b>III. Contenu du Projet</b>	<b>13</b>
Une logique de projet de haut-niveau	<b>14</b>
Objectifs et résultats	<b>14</b>
Résultats directs	<b>15</b>
Résultats indirects potentiels	<b>16</b>
Préparation / Réunion de lancement du projet	<b>16</b>
<i>Résultat 1 : Inventaire des « bonnes pratiques » d'initiatives durables correspondant au MECH</i>	<b>17</b>
<i>Résultat 2 : Ébauche d'un modèle théorique de MECH</i>	<b>18</b>
<i>Résultat 3 : Validation globale d'un MECH définitif</i>	<b>24</b>
<i>Résultat 4 : Transmission du MECH, d'indicateurs, de solutions innovantes et d'explications aux parties intéressées</i>	<b>19</b>
<b>IV. Stratégie</b>	<b>27</b>
<b>V. Plan de Communication sur le projet</b>	<b>28</b>
<b>VI. Plan d'Équipes et de Management</b>	<b>28</b>
<b>VII. Capacité organisationnelle</b>	<b>31</b>
 <b>ANNEXES</b>	
Annexe A – Modèle logique	
Annexe B - Cadre logique	
Annexe C - Agenda	
Annexe D – Système de suivi	
Annexe E - Budget indicatif et Notes budgétaires	
Annexe F - Les leaders actuels du pilier	
Annexe G – Liste complète des partenaires	

## Acronymes

CETFDEF - Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discriminations à l'Égard des Femmes

RSE - Responsabilité sociale des Entreprises

CVP - Création de Valeurs partagées

MECH - Modèle économique centré sur l'Humain

ECH - Entreprises centrées sur l'Humain

OIT - Organisation internationale des Travailleurs

OCDE - Organisation de Coopération et de Développement économiques

UGP - Unité de Gestion de Projet

PPP - Partenariat Public-Privé

CDP - Comité directeur de Projet

DDP - Demande de Proposition

ODD - Objectifs de Développement durable

EP - Entreprise publique

ONU - Organisation des Nations unies

BM - Banque Mondiale

## Résumé

### **Nom du Projet :**

Le Modèle économique centré sur l'Humain (MECH) : *Approche globale d'une Nouvelle Manière d'Entreprendre*

### **Objectif du projet :**

L'objectif principal est d'arriver à un modèle économique viable et plus équitable, qui vise à une justice inter et intra-générationnelle ainsi qu'à partager la prospérité et la croissance économique inclusive.

### **Résultats du projet :**

1. Inventaire des « bonnes pratiques » d'initiatives durables correspondant au MECH
2. Ébauche d'un modèle théorique de MECH
3. Validation globale d'un MECH définitif
4. Transmission du MECH, d'indicateurs, de solutions innovantes et d'explications aux parties intéressées

### **Bénéficiaires directs :**

Les bénéficiaires directs du projet sont les gouvernements nationaux et locaux, les entreprises, les communautés et les individus qui profiteront tous d'une approche commerciale alternative qui combine, à un niveau d'importance équivalent, les objectifs économiques des entités visant à faire du profit et la dimension éthique plus large de durabilité environnementale et sociale (travail décent, respect du territoire et de l'intégrité des communautés, impact sur l'environnement, héritage laissé aux générations futures).

### **Bénéficiaires indirects :**

Les entreprises n'ayant pas pris part au MECH et ayant des accords ou des partenariats avec celles ayant adopté le MECH, incitées à leur emboîter le pas, assimiler des principes du MECH et à en adopter certains (par exemple les principes sociaux / éthiques / environnementaux et leurs indicateurs respectifs), sans entrer complètement dans le modèle.

### **Principaux Organismes d'Exécution :**

La Banque Mondiale  
Organisation Européenne de Droit Public  
L'Université Ca' Foscari (Venise, Italie)

### **Personnes à contacter :**

Andrea de Maio (Directeur adjoint, Département de la Coopération technique, Organisation Européenne de Droit Public)

Tel : +30 211 311 0 677

Email : [ademaio@eplo.eu](mailto:ademaio@eplo.eu)

Diletta Lenzi (Candidate au Doctorat à l'Université Ca' Foscari de Venise, Italie)

Tel : + 39 339 358 0 895

Email : [diletta.lenzi@unive.it](mailto:diletta.lenzi@unive.it)

Marco Nicoli (Chef de Projet senior du « Forum Global sur le Droit, la Justice et le Développement », vice-présidence juridique de la Banque mondiale)

Tel : +1 202 473-0304

Email : [mnicoli@worldbank.org](mailto:mnicoli@worldbank.org)

### **Partenaires - Voir Annexe G**

### **Coût estimé :**

3 000 000 € (3 millions d'euros)

## Origines et Fondements

La recherche pure et simple de la maximisation du profit est dans un nombre majoritaire d'entreprises le but unique à atteindre, et ce depuis la genèse des pratiques commerciales modernes. Toutefois, il est de plus en plus reconnu que cette seule recherche du profit affecte négativement les communautés, les villes et les collectivités territoriales à la fois là où l'entreprise est implantée et dans ses filiales à travers le monde. Ces actions enfreignent souvent les principes sociaux, environnementaux et éthiques basiques et globalement admis, ainsi que les Droits de l'Homme.

Partout dans le monde, des juristes, des groupes industriels et d'intérêt public tentent de trouver une alternative, un moyen de faire des affaires de manière plus respectueuse. Cette quête est soutenue par un grand nombre de pratiques entrepreneuriales et d'« expériences » visant à traiter ces divers problèmes.

Bien qu'il y ait toujours eu d'autres modèles et manières de diriger son activité, la plupart ont montré leurs limites, ce qui en fait des options moins attractives.

Un problème important pour les entités non-lucratives est le fait qu'elles se lancent dans des activités à forte intensité de capital, ce qui relèvent généralement du domaine des entreprises à but lucratif.

“Le capitalisme international mais individualiste, décadent, entre les mains duquel nous nous trouvons (...), n'est pas un succès. Il n'a rien d'intelligent, de beau, de juste, de vertueux, et il n'est pas performant. En définitive, nous ne l'aimons pas et nous commençons à le mépriser. Mais lorsque nous nous demandons par quoi le remplacer, nous sommes extrêmement perplexes  
“J. M. Keynes, 1933

Il y a un intérêt substantiel des secteurs public et privé à trouver de meilleures options permettant de faire des affaires de manière plus durable, en témoignent les nombreuses initiatives écoresponsables et de volontariat social qui se sont développées ces dernières années. En plus des coopératives et des organisations à but non-lucratif, qui constituent un phénomène notable depuis plusieurs siècles, des initiatives plus récentes visent les entreprises à but lucratif (bien qu'elles ne se limitent pas à elles seules) : par exemple, le suivi social et environnemental ; la divulgation des bilans non-financiers ; l'incitation à une « économie verte » ; le mouvement « triple bilan » (économique, social et environnemental) ; le concept de « création de valeur partagée » (CSV) ; et les pratiques d'entreprise à responsabilité sociale (CSR) sont divers exemples d'une méthodologie plus responsable et durable. Néanmoins, ces variations restent toujours centrées sur le profit ; elles se basent sur l'idée de plus en plus répandue selon laquelle des politiques socialement responsables permettent d'augmenter les marges de profits.

Malgré les efforts déployés pour développer l'harmonisation des principes fondamentaux, un manque de coordination a limité l'impact collectif de ces politiques. De plus, alors qu'un grand nombre d'initiatives existantes proposent des principes directeurs, suggèrent de meilleures pratiques de gouvernance ou offrent des instruments financiers « à sensibilité sociale », elles ne développent ni structure ni approche pour une compréhension globale incluant des solutions de gouvernance, une politique fiscale, des mécanismes financiers, des politiques d'approvisionnement et d'autres besoins basiques lorsqu'on dirige une entreprise.

En quelques mots, les alternatives actuelles sont :

- 1. « L'Entreprise Sociale ».** Les entreprises sociales forment une galaxie polymorphe. Leurs formes, modèles économiques, leurs missions sont extrêmement diverses tout autant que les règles qui les régissent ou leur forme de gouvernance. Quelles qu'elles soient, elles ne disposent pas d'un ensemble commun de principes éthiques, sociaux et environnementaux au centre de leur mission et intégrés à leur structure. Souvent, elles se lancent dans des activités liées au social ou à l'intérêt public, ou dans les industries nécessitant beaucoup de main d'œuvre. Dans certains pays, les entreprises sociales ne peuvent procéder à une distribution des profits.
- 2. Les Coopératives.** Une coopérative est une association autonome de personnes s'étant réunies volontairement sur la base de besoins et d'aspirations économiques, sociaux, et/ou culturels, sous la forme d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement. Les coopératives peuvent opérer dans tous les secteurs (de l'agriculture à la banque, de la logistique aux services sociaux) et peuvent être une méthode efficace pour relever des défis économiques et sociaux. Historiquement, les coopératives ont été capables de sublimer la capacité de certains groupes à défendre leurs intérêts, en assurant une entraide hors de la famille. Contrairement aux sociétés d'actionnaires, où les droits de propriété appartiennent aux investisseurs, dans les coopératives, ils sont confiés à d'autres groupes d'individus (consommateurs, travailleurs, producteurs, agriculteurs, etc...). Dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement, les coopératives continuent de contribuer, de différentes façons, au développement économique et social, participent à la croissance de l'emploi, et favorisent une

meilleure répartition des richesses. Les coopératives sont extrêmement variées et le terme ne décrit qu'une structure de propriété et de gouvernance.

**3. Les Sociétés d'Intérêt public.** Adoptée par trente-huit états des États-Unis, Washington DC et Porto Rico, ainsi qu'en Italie, la société d'intérêt public doit avoir un impact matériel positif sur la société et l'environnement. Jusqu'à présent, cette forme est très populaire parmi les entreprises visant à faire des affaires d'une manière plus juste, car elle constitue le meilleur compromis entre les objectifs économiques et les objectifs non-économiques. Cependant, la législation ne permet pas une approche globale mais régule seulement la gouvernance et les rapports des sociétés d'intérêt public.

**4. Les Pratiques de Responsabilité sociale des Entreprises (RSE).** Tout en encourageant les entreprises, souvent via une approche verticale, à prendre en considération les questions autres que le profit (comme la protection de l'environnement, le bien-être des employés, la communauté et la société civile en général), les politiques RSE gardent une mentalité centrée sur le profit. En effet, l'approche RSE vise à inciter au changement en soulignant les possibilités de profits supplémentaires que peuvent engendrer des politiques socialement responsables (par exemple, l'amélioration de l'image de l'entreprise, de la réputation, davantage de ventes, la fidélité du consommateur, plus de sûreté, moins de responsabilité). L'approche RSE ne place pas la protection de l'environnement ou la solidarité sur le même plan que le profit au cœur du modèle de développement et de l'auto gouvernance.

Il faut noter que les différentes formes dont il est question ci-dessus se chevauchent parfois ; les coopératives et les sociétés d'intérêt public sont des structures institutionnelles, tandis que les « entreprises sociales » et « pratiques RSE » sont définies sur la base d'un fonctionnement. De ce fait, leurs aspects peuvent se recouper. Par exemple, il est possible qu'une entreprise sociale prenne la forme d'une coopérative suivant des pratiques RSE.

Bien que chacune de ces alternatives ait ses avantages et puisse être appropriée dans un contexte d'affaires donné, le MECH a pour ambition de proposer une forme nouvelle, plus complète, qui s'adapte aux besoins de ceux qui placent l'environnement et la durabilité sociale au même niveau que le profit ou les situent au



cœur de leur développement économique et de leur auto gouvernance, de manière globale. Le concept de MECH découle de la conclusion selon laquelle un écosystème d'affaires entièrement nouveau est nécessaire pour les entrepreneurs sensibles aux impacts sociaux, éthiques et environnementaux et qui souhaitent diriger une entreprise à but lucratif.

Le Modèle prendra en considération, et sur un pied d'égalité, l'aspect économique qui veut que chaque entreprise doit réaliser du profit pour exister ainsi qu'une dimension d'intégrité sociale et environnementale, qui concernera par exemple les notions de décence du travail, de respect de l'intégrité des communautés locales et territoriales, d'impact sur l'écosystème et d'héritage laissé aux générations futures. Le MECH promeut les intérêts sociaux et environnementaux du rang de « tertiaires » ou « externes », considérés comme un seul outil supplémentaire pour faire du profit, à celui de « cruciaux » pour l'entreprise, devant figurer au même niveau que la recherche du profit. L'impact social et environnemental d'une entreprise MECH sera mesuré par un ensemble de critères que les dirigeants, en accord avec leurs tâches administratives, devront s'efforcer de respecter. Ce modèle permettra de combler le vide entre les formes d'entreprises uniquement axées sur le profit d'un côté et les organisations à but non-lucratif et associations de volontaires de l'autre, au moyen des diverses formes énoncées précédemment. L'approche du MECH est basée sur l'idée qu'il n'est plus nécessaire de choisir entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux, et que choisir ces derniers encouragera les premiers. Ce projet a pour but de créer un modèle économique pratique qui offrira une option sérieuse aux entrepreneurs désireux mener leur affaire de manière solidaire et raisonnable.

Le MECH est une approche globale qui pose toutes les bases nécessaires à un « écosystème d'affaires » durable et compétitif, parmi lesquelles les régimes fiscal, financier, juridique et réglementaire, les conditions d'approvisionnement, la relation avec les parties prenantes, afin que les entreprises centrées sur l'humain ne soient pas pénalisées par rapport aux entreprises axées sur le seul profit. Il est important de noter que certaines formes d'entreprises déjà existantes peuvent prétendre au statut d'ECH et puisent leur inspiration dans certaines des règles élaborées par le modèle.

Une fois complet, le modèle permettra de créer un « écosystème d'affaires » grâce auquel les entreprises pourront se concentrer de manière équitable sur (1) les principes économiques, (2) les droits de l'homme et les droits sociaux, et (3) la protection de

l'environnement. Les piliers du modèle seront les droits de l'homme et les principes éthiques globalement acceptés, avec une flexibilité suffisante pour lui permettre de s'adapter aux circonstances à la fois dans les pays industrialisés et dans les pays en développement.

### Qu'est-ce qu'un modèle économique centré sur l'humain ?

Le développement d'un modèle économique innovant, centré sur l'humain, basé sur un ensemble de principes économiques, sociaux et environnementaux, ainsi que sur les Droits de l'Homme, permettra de faire des affaires de manière plus durable et respectueuse qu'actuellement, sur la base du bon vouloir des entrepreneurs. L'objectif principal est d'arriver à un modèle économique viable et plus équitable, qui vise à une justice inter et intra-générationnelle, ainsi qu'à partager la prospérité et la croissance économique inclusive.

Le modèle doit avoir certaines caractéristiques essentielles :

- Une manière de faire du commerce qui reflète les priorités économiques, environnementales et sociétales actuelles ;
- Le modèle doit être flexible, réaliste, et pouvoir être adopté par tous les gouvernements et les entreprises, dans presque tous les secteurs d'activité et les environnements, dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement ;
- Une approche globale qui propose un modèle détaillé et qui oriente vers les procédés et procédures adéquats, tels que les systèmes de gouvernance des entreprises, les instruments financiers, les politiques fiscales, les pratiques d'approvisionnement publiques et privées et la relation avec les parties prenantes ;
- Le modèle doit favoriser le bien-être des communautés et la croissance économique équitable.

Le MECH doit être en adéquation avec, a minima, les initiatives et instruments légaux déjà existants ci-après :

Les documents et orientations politiques	Les traités et accords internationaux, ainsi que les autres sources de Droit international public
Les ODD - Objectifs de Développement durable ; Le double objectif de la Banque mondiale que constituent (1) l'éradication de la pauvreté à	La Déclaration universelle des Droits de l'Homme ; Les conventions de l'OIT - Organisation internationale des Travailleurs

<p>l'horizon 2030, et (2) stimuler la prospérité partagée ;  Le Pacte Mondial de l'ONU (2009) ;  Les recommandations de l'OIT, dont celles sur les indemnités (156,165, 183, 191), les conditions de travail (155, 164,192), l'interdiction du travail forcé (C29, P29, C105), et d'autres ;  Le Cadre et les Principes directeurs de l'ONU « Protéger, Respecter et Réparer » (2008) ;  Les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux Entreprises et aux Droits de l'Homme (2011) ;  Les Principes directeurs de l'OCDE relatifs aux Entreprises multinationales (2011) ;  Les Principes de Gouvernance d'Entreprises du G20 et de l'OCDE (2015) ;  Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (Small Business Edition, TI, 2008) ;  Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (TI, 2013) ;  La Proposition de Déclaration mondiale contre la Corruption, Sommet anti-corruption soutenu par le gouvernement du Royaume-Uni, Londres (2016) ;  L'Agenda européen de 2020 sur l'emploi, le climat, les énergies, l'intégration sociale et la lutte contre la pauvreté ;  Le treizième plan quinquennal de la Chine pour le Développement économique et social national (2016-2020) ;</p>	<p>La CEDAW - Convention pour l'Éradication de toutes Formes de Discriminations Envers les Femmes  La Convention sur les Droits de l'Enfance ;  La Convention sur les Droits des Personnes handicapées ;  La Convention contre la Corruption ;  La Convention européenne des Droits de l'Homme ;  La Charte des Droits fondamentaux de l'Union européenne ;  La Charte sociale européenne ;  La Convention de l'OCDE sur la Corruption.</p>
--	---

## **Quelle est la cible du MECH ?**

Le MECH s'adresse particulièrement aux entreprises qui seraient sans lui de simples entreprises à but lucratif. Cependant, d'autres sont concernées.

Parmi elles :

1. Les entreprises, affaires et actifs confisqués par le crime organisé ;
2. Les entreprises résultant de banqueroute, procédures de réorganisation et de procédés de renflouements par les gouvernements ; et
3. Les entreprises publiques.

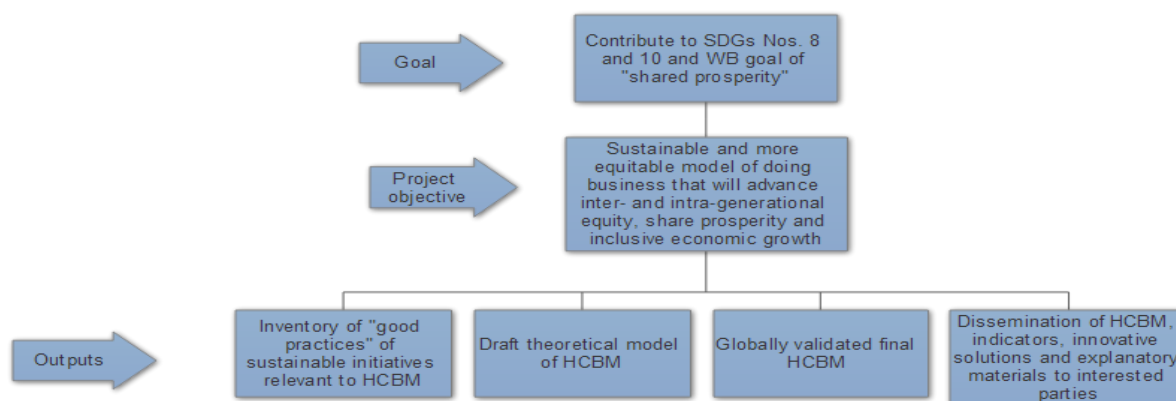
Il sera probablement compliqué pour les entreprises à but lucratif à capitaux ouverts de migrer vers le MECH (cela impliquant une modification importante des droits de ses membres), mais il est raisonnable de penser que de nombreuses sociétés, parmi lesquelles des firmes importantes, seront tentées d'essayer le modèle par l'intermédiaire de leurs filiales, et ce pour diverses raisons. Par exemple, une présence accrue ou améliorée sur un marché spécifique ; une réputation à soigner ; l'apprentissage de nouvelles méthodes ; ou l'intégration de certains principes directeurs au cœur de leur affaire.

L'espoir existe que le modèle donne lieu à des discussions entre les gouvernements, les universités et le secteur privé, et que ces interactions permettent de déboucher sur une amélioration du modèle, le rendant plus adaptable aux environnements juridiques, sociaux et économiques spécifiques.

## **Contenu du Projet**

Le résultat final du projet sera une version pleinement développée du MECH, contrôlé et validé par les parties prenantes dans la communauté internationale, diffusé et rendu public, afin de préparer son introduction et sa mise en place dans 2 ou 3 pays en projet de suivi.

Le **niveau de développement le plus avancé du projet** est le suivant :



## Objectifs et résultats

Le but ultime du projet est de contribuer de manière substantielle au ODD n° 8, 10 et 16, ainsi qu'à l'objectif de « prospérité partagée » de la Banque mondiale.

L'Objectif de Développement Durable n. 8 traite de la « promotion de la croissance économique soutenue, inclusive et durable, du plein emploi productif et du travail décent pour tous » ;  
 L'Objectif de Développement Durable n. 10 « Réduire les inégalités entre les pays et au sein des pays » ;  
 L'ODD n° 16.5 « Réduire de manière substantielle la corruption sous toutes ses formes » ;

Le second objectif de la Banque mondiale, adopté en 2015 :  
 « Favoriser une prospérité partagée et la croissance des revenus des 40% les plus pauvres dans chaque pays. »

Le projet aura également des retombées positives sur la réalisation d'autres ODD et sur le premier des deux objectifs de la Banque mondiale, celui de lutter contre la pauvreté.

Le projet est de créer, valider, répandre le plus largement possible un MECH qui résoudra les effets négatifs des modèles économiques actuels qui engendrent un manque de croissance économique, l'exclusion de populations, le maintien de la pauvreté, une redistribution inégale et un épuisement des ressources, etc.

Enfin, le projet aura un objectif normatif visant à l'accomplissement de l'ODD 4.7 : « [Faire en sorte] que tous les participants acquièrent les connaissances et les compétences pour promouvoir le développement durable » via la transmission des principes éthiques

et des valeurs qui y sont associés.

### Résultats directs

Le projet est façonné pour avoir de l'impact et récolter des fruits à divers niveaux, des gouvernements nationaux et locaux aux entreprises, communautés et individus, et doit au minimum assurer ce qui suit :

- Globalement, le MECH devra déboucher sur la création de commerces plus équitables et sur l'intégration de communautés, ainsi que sur la réduction des dépenses gouvernementales dues aux conditions de travail inéquitables, mauvaises ou peu sûres, ou à un écosystème dégradé.
- Le développement d'un modèle global qui inclura des solutions de gouvernance d'entreprise, une politique fiscale, des mécanismes financiers, des politiques d'approvisionnement, des techniques de développement de la relation avec les parties prenantes.
- Les gouvernements de tous niveaux adoptant le modèle auront des retombées positives sur « l'internalisation » des dépenses sociales et environnementales, tout en aidant à apaiser les tensions entre la population et le monde des affaires.
- Une croissance plus consistante et plus fiable à long terme, qui prendra en compte la durabilité environnementale et les éléments sociaux, questionnant ainsi les limites de la croissance et de l'intégrité écologique.
- Le modèle sera un support pour les gouvernements et les entrepreneurs qui souhaitent partager une vision plus large de l'économie.
- Grâce au modèle, les compétences et la force de travail des entreprises participantes s'en trouveront renforcées.
- Cette amélioration des compétences devra se traduire par une meilleure indemnisation des travailleurs (par exemple via de meilleurs salaires récompensant un travail de meilleure qualité) ainsi que par de meilleures conditions de travail.
- Ces meilleures conditions de travail, environnementales et sociales bénéficieront aux entrepreneurs, aux individus, aux communautés et aux gouvernements à tous les niveaux (national, régional, municipal).
- Il est probable que les entrepreneurs et gouvernements nationaux et locaux constateront une baisse des coûts de santé, de sécurité et environnementaux.
- Au-delà des simples revenus, la qualité de travail et de vie s'en ressentira pour tous.

- Les partenaires des entreprises, du début à la fin de la chaîne d'approvisionnement, profiteront des retombées du modèle grâce à son approche holistique.
- Une entreprise qui a adopté le modèle sera considérée comme une Entreprise centrée sur l'Humain (ECH) et attirera grâce à cette dénomination les consommateurs sensibles à une approche du commerce plus équitable et durable. Ce type de « marché » est en plein essor comme en témoignent la prolifération de « labels verts ».
- Les clients/consommateurs des entreprises MECH récolteront les fruits d'une chaîne d'approvisionnement plus respectueuse des individus et de l'environnement ;
- Les collectivités locales verront leur voix renforcée concernant les questions importantes voire sensibles liées à l'environnement et à d'autres problèmes locaux.

### Résultats indirects potentiels

Les retombées indirectes du modèle seront certainement nombreuses. Par exemple, les entreprises « non-MECH » ayant des accords avec les entreprises MECH pourront être tentées de leur emboîter le pas.

Celles qui ne le feront pas pourront cependant être intéressées par certains principes du modèle, même s'ils ne doivent constituer que des balises. D'autres pourront en adopter certains éléments sans pour autant souscrire à tout le modèle.

Le MECH pourra également favoriser le bien-être des individus et sociétés à travers le monde, ainsi que la protection de l'environnement, grâce à la transmission de ses principes éthiques et de ses valeurs. À plus court terme, les familles et communautés gravitant autour des personnes travaillant dans un milieu MECH bénéficieront directement de la hausse de leurs revenus et de leur qualité de vie au travail et en dehors.

Bien que difficiles à prévoir à cause des différents facteurs externes, les retombées positives du projet à long terme pourraient être la préservation et le renforcement de l'intégrité écologique, la conservation des ressources et une bonification des écosystèmes, ce qui permettrait aux générations futures d'y voir plus clair et de vivre sur une planète en meilleure santé.

### Préparation / Réunion de lancement du projet

Pour faire en sorte que tous les participants au projet aient compris les différentes phases et les tâches qui s'y rapportent, une **Journée de Lancement du Projet** sera organisée. Y seront invités les participants au projet et les mécènes.

L'événement prendra la forme d'ateliers pour les participants au projet, afin de :

- (i) Confirmer les contours du projet et le plan de mise en œuvre. Et permettre aux partenaires, en plus, d'avoir un aperçu général des objectifs et de la *méthodologie*, de participer à l'élaboration du cadre et de l'agenda du projet, ainsi qu'aux plans de surveillance, d'évaluation et de communication ;
- (ii) Établir le Comité directeur du Projet (CDP) et l'Unité de Gestion du Projet (UGP) ;
- (iii) S'accorder sur le budget, la comptabilité et le suivi.

Le corps du texte du projet se divise en six piliers du modèle :

- 1) ; Les Principes directeurs ;
- 2) ; Le Cadre juridique et la gouvernance ;
- 3) ; Les mécanismes et instruments financiers ;
- 4) ; Le régime fiscal ;
- 5) ; Les Approvisionnements public et privés ;
- 6) ; La relation avec les parties prenantes.

Des équipes de partenaires (voir l'annexe F) travailleront sur un ensemble d'activités correspondant à chaque pilier, afin que tous les piliers soient complets pour que le projet se réalise.

### Résultat 1 : Inventaire des « bonnes pratiques » d'initiatives durables correspondant au MECH

Comme mentionné ci-dessus, le projet MECH n'a pas vu le jour à partir de rien. Il profite de travaux importants effectués via d'autres initiatives qui visaient la mise en place de bonnes pratiques internationales.

La première réalisation du projet sera un inventaire mondial des bonnes pratiques de ces initiatives, qui pourraient être reprises dans le MECH. Cet inventaire sera effectué comme suit :

- Chaque équipe travaillant sur un pilier répertoriera les bonnes pratiques relatives à ce pilier (par exemple : la législation, les



règlementations, les instruments financiers, les politiques fiscales, les pratiques d'entreprise, etc...). En plus d'apporter des connaissances de base utiles, cette recherche permettra une approche complète et complémentaire pour développer le modèle théorique général.

- Chaque pilier consolidera les informations recueillies dans une matrice détaillée, afin de favoriser la comparaison de divers aspects répertoriés à l'intérieur et à l'extérieur de chaque pilier.
- Chaque matrice sera partagée avec les autres équipes pour créer la discussion et le débat. Après une phase de pourparlers et d'échanges, l'UGP (voir le plan d'Équipes et de Management ci-dessous) rassemblera les bonnes pratiques retenues dans une matrice explicative qui sera une référence pour chaque équipe travaillant sur un pilier, dans leur effort pour arriver au deuxième résultat, l'ébauche du modèle théorique du MECH.
- En plus de leur inventaire, les équipes pourront produire des documents d'analyse et d'information qui serviront de ressources pour les prochaines étapes, ainsi qu'aux acteurs intéressés qui ne sont pas parties prenantes au projet.

## Résultat 2 : Ébauche d'un modèle théorique de MECH

Une fois la matrice ci-dessus complétée, chaque pilier devra élaborer sa part du modèle. C'est la phase la plus intensive du projet, et la plus importante. Le pilier 1 commencera, puisque son rôle est d'identifier et sélectionner les principes directifs et indicateurs de performance sur lesquels tout le projet va se baser. Une fois le pilier 1 complet et partagé avec les autres, les piliers 2 à 6 lui emboîteront le pas.

### **Pilier 1 Les Principes directeurs**

Le pilier 1 élabore et propose les principes directeurs que les entreprises devront inclure dans leur mission et règlement intérieur (économiques, sociaux, environnementaux, éthiques, moraux, relatifs aux Droits de l'Homme, etc...) si elles désirent remplir les conditions leur permettant d'être des ECH. Ces principes directeurs définissent les exigences essentielles du modèle et façonnent le travail et les analyses que mèneront les autres piliers. Les piliers 2 à 6 se construiront à partir des principes directeurs, en développant leur propre contenu et en s'attachant à ce que leurs indicateurs de performance soient en cohérence avec le pilier 1.

Tandis que le Pilier 1 déterminera les principes directeurs à partir de l'inventaire des bonnes pratiques et de ses propres recherches, les

caractéristiques suivantes ont d'ores et déjà été considérées comme essentielles au modèle, lors de travaux préparatoires :

- Puisque le MECH va servir d'alternative aux modèles économiques traditionnels (à but lucratif et à but non lucratif), le succès du projet dépendra de son adaptabilité aux différents contextes juridiques, socio-économiques, culturels et géographiques.
- Il faut inclure un certain nombre de principes obligatoires et prédéterminés, communs à toutes les ECH.
- Toutefois, afin de s'adapter plus facilement aux différents environnements juridiques, socio-économiques et culturels, le modèle doit être suffisamment flexible.
- Certains principes obligatoires essentiels nécessiteront une mise en application immédiate de la part des ECH (*par exemple*, ne pas être complice de violations des Droits de l'Homme, refuser le travail forcé et le travail des enfants, la discrimination, la corruption, et assurer l'égalité des chances), tandis que d'autres pourront être intégrés peu à peu (*par exemple*, favoriser les technologies moins nocives pour l'environnement, l'approvisionnement écologique, les congés payés et le congé parental). Les principes optionnels, additionnels, et propres à chaque secteur doivent être proposés pour une intégration sur la base du volontariat.
- Les principes éthiques et relatifs aux valeurs (honnêteté, tolérance, respect des différences, etc...) doivent constituer la base des principes directeurs du modèle. Leur mise en œuvre demandera un engagement ferme de la direction des ECH et une formation et un état d'esprit appropriés de toutes les parties prenantes afin de veiller au respect de ces principes.

### Les travaux du Pilier 1

L'identification des « principes essentiels » que les ECH doivent respecter, à partir de l'inventaire des lois et principes effectué lors de la phase de recherche.
---

L'identification des principes devant entrer en vigueur immédiatement et de ceux qui pourront le faire progressivement.
---

L'identification des « principes optionnels » pouvant être adoptés en fonction du secteur d'activité ou des considérations locales.
---

L'identification des indicateurs de mesure du progrès relatif à l'intégration des principes essentiels et optionnels.
---

Définir une matrice des principes essentiels et optionnels, des délais de mise en application et des indicateurs de mesure du progrès de chaque principe.
---

## **Piliers 2 à 6**

Les piliers 2 à 6 sont responsables, à partir des bonnes pratiques identifiées, du développement de leurs propres volets constitutifs du modèle théorique, ainsi que du développement des « solutions innovantes » nécessaires à chaque pilier. Les domaines d'expertise et de responsabilité de chaque pilier sont décrits brièvement ci-après :

### **Pilier 2 Cadre juridique et gouvernance**

L'objectif de ce pilier est de développer un cadre juridique et de gouvernance pour permettre au MECH d'être le modèle choisi dans divers environnements socio-économiques et juridiques, pour différents objectifs et types d'activités et pour des entreprises de différentes tailles. Néanmoins, indépendamment de l'adaptabilité, le cadre de gouvernance doit permettre un système de gestion participatif, démocratique, transparent, éthique et responsable, avec un investissement significatif des acteurs que sont les travailleurs, les clients, les fournisseurs, les retraités, les communautés locales, les autorités publiques et les institutions sociales.

- Les normes du cadre juridique et de gouvernance doivent assurer pérennité et faisabilité dans les divers environnements et systèmes juridiques.
- Les solutions de gouvernance d'entreprise se concentreront sur le développement de techniques innovantes assurant une internalisation plus efficace des intérêts autres que ceux des actionnaires, dont ceux des autres acteurs.

#### Les travaux du Pilier 2

L'identification du modèle opérationnel juridique et réglementaire.
---

Développer des plans de gouvernance qui assurent la réalisation d'objectifs autres que le profit (par exemple, une théorie avancée sur les coûts de représentation).
--

Développer des stratégies de conformité et de surveillance pour contrôler l'application du modèle juridique au sein de la gouvernance de l'entreprise.
--

Développer des projets de dispositions pouvant être intégrées aux chartes des ECH.

### **Pilier 3 Les mécanismes et instruments financiers**

L'objectif du Pilier 3 est d'identifier des instruments financiers innovants qui assureront la pérennité du modèle. Ils peuvent être adaptés à partir d'instruments anciens ou être tout à fait nouveaux.

Le pilier financier est un élément clef pour la construction d'un modèle économique global et durable. Il sera élaboré à partir des expertises et travaux préalables d'autres initiatives et des institutions financières. Le pilier devra enquêter sur le rôle des institutions financières et des marchés financiers dans l'instabilité macroéconomique, et sur les différentes manières dont les événements micro et macroéconomiques ont impacté la possibilité de financer des investissements pour soutenir le développement économique, les valeurs sociales et la durabilité. Le pilier identifiera les mesures pratiques réglementaires et économiques capables de faire en sorte que le marché des investissements durables et responsables s'épanouisse. Le pilier 3 et le pilier 2 travailleront main dans la main, les instruments financiers étant en lien direct avec le cadre juridique et de gouvernance des ECH.

#### Les travaux du Pilier 3

L'analyse des options financières concrètes pour les entités soucieuses du bien-être social et environnemental.

L'identification de nouveaux instruments financiers et de solutions innovantes pour financer les entités MECH. Le modèle inclura des solutions aux niveaux institutionnel et contractuel pour promouvoir les PPP là où c'est bénéfique.

Élaborer la formulation et la présentation des résultats des analyses et des incidences politiques qui en découlent.

### **Pilier 4 Le régime fiscal**

L'objectif de ce pilier est de fournir des recommandations concernant les options fiscales favorables relatives aux bonnes performances des ECH et les bénéfices fiscaux découlant de ces performances.

- Le pilier fiscal se construira à partir de techniques existantes de déductions d'impôts et de dissuasion pour les gouvernements de réguler les activités d'affaires.
- La méthodologie du pilier 4 inclura les moyens de récompenser les performances positives des ECH par des politiques fiscales, dont la possibilité pour les parties prenantes de voir leur taux d'imposition diminué. Le système ne créera pas de dénaturation du marché et sera développé précisément pour éviter ces dénaturations ;
- Le pilier 4 veillera à ce que le taux d'imposition effectif des ECH dépende du respect des principes directifs (calculé selon les indicateurs dont il est question dans le pilier 1) ;
- Le régime fiscal sera de ce fait lié à la performance.
- Le pilier 4, comme les autres, devra être flexible pour s'adapter aux différents environnements juridiques et économiques.

#### Les travaux du Pilier 4

Une recherche et une analyse détaillées des régimes d'imposition actuels qui lient l'impôt à d'autres éléments que le seul revenu.
Développer des critères de réflexion sur la manière de refléter les performances de chaque indicateur (principes économiques, droits sociaux, environnement, principes construits sur les Droits de l'Homme et principes globalement acceptés) sur l'imposition.
Développer une liste des éventuelles options fiscales favorables liées à une performance positive (par exemple, un taux d'imposition effectif lié à une performance positive dans le modèle).
Élaborer la formulation et la présentation des résultats des analyses et des incidences politiques qui en découlent.

### **Pilier 5 Les approvisionnements public et privés**

L'objectif du pilier 5 est de suggérer des mécanismes pour favoriser certaines formes d'approvisionnement public et privé respectueuses des standards MECH.

- Les politiques et pratiques d'approvisionnement et de logistique sont un composant essentiel de tout écosystème d'affaires. Afin que les aspects sociaux, économiques et environnementaux soient pris en compte de manière efficace, il faut qu'ils le soient dès le début de la chaîne d'approvisionnement et de logistique ;
- En accord avec cet objectif, le MECH ambitionne d'étendre l'impact du modèle au-delà des entreprises elles-mêmes, en

amont chez les fournisseurs et en aval chez les acheteurs des biens et services des ECH ;

- Le but des mécanismes proposés sera de garantir un approvisionnement durable et respectueux et de décourager les fournisseurs et acheteurs de passer des contrats qui contredisent ou restreignent les pratiques et principes du MECH. Cela devrait avoir pour effet de diffuser largement le recours aux contrats d'approvisionnement dans les entreprises publiques et privées, et de renforcer le respect des Droits de l'Homme et de l'environnement dans l'approvisionnement et la logistique.

### Les travaux du Pilier 5

L'analyse du panel de mesures d'approvisionnement possibles, dont les dispositions de contrats privés et les préférences d'approvisionnement public.

Explorer les modalités d'approvisionnement public et privé, les obligations légales et les pratiques (par exemple le processus DDP, les termes d'offre, etc...) et identifier ce qui est lié au MECH (par exemple les modalités et pratiques qui impactent les Droits de l'Homme et les objectifs environnementaux et sociaux).

Présenter les mécanismes pouvant assurer le respect du MECH dans la chaîne d'approvisionnement dans les contrats publics et privés, y compris les bénéfices possibles (par exemple, la préférence sélective dans les contrats publics, les contrats d'approvisionnement privés portant sur de plus gros volumes) et les mesures strictes pouvant être appliquées en cas de non-respect (par exemple, l'annulation de contrats, l'exclusion du contractant ayant manqué aux obligations MECH, etc...).

### **Pilier 6 La relation avec les parties prenantes**

L'objectif du pilier 6 est la recherche, le développement et le perfectionnement de la relation entre les ECH et leurs parties prenantes, y compris la réalisation des approches innovantes, qui aideront à l'implantation et à l'expansion des ECH.

- L'un des éléments globaux du MECH est qu'il inclut un modèle de développement, d'évaluation et de perfectionnement de la relation avec les parties prenantes ;
- Ce pilier va s'atteler à : (1) Communiquer le MECH et initier des changements dans les attitudes des individus, des sociétés, des entreprises, des institutions et des territoires ; et (2) interconnecter et améliorer les compétences techniques, organisationnelles et communicatives des individus qui travaillent dans les ECH, de même que consolider l'aptitude des parties

prenantes des ECH. Incorporer ces éléments au MECH permettra d'avoir des impacts positifs à long terme ;

- Le pilier 6, ainsi que les autres composants essentiels du MECH, sera bâti sur les principes acceptés existants (par exemple les modèles de développement des compétences des communautés, déjà largement utilisés dans les organisations, les institutions, les agences et les associations investies dans le développement international ; les modèles de développement des compétences dans l'entreprise, étroitement liés aux thèmes de l'apprentissage, de la gestion des évolutions, des connaissances, à la culture de l'organisation et au parrainage, auxquels on a souvent recours dans les entreprises en pleine mutation). De plus, le pilier recherchera les bonnes pratiques, parmi lesquelles les approches ascendantes et descendantes de développement.

### Les Travaux du Pilier 6

L'analyse des techniques de développement de la relation avec les parties prenantes, particulièrement les compétences générales et spécifiques pour la mise en application du MECH (par exemple, les formations et le développement des ressources humains, les approches participatives, le développement organisationnel, le développement politique et institutionnel et les processus et systèmes ayant recours à plusieurs acteurs).

Le développement des processus de renforcement de la relation avec les parties prenantes correspondant aux exigences du MECH identifiées dans les piliers 1 à 5.

Une fois que chaque pilier a complété son analyse et fait l'ébauche de recommandations dans son domaine, il partagera les documents avec les autres piliers, pour discussion et débat, afin de déterminer les solutions les plus innovantes, durables et envisageables pour le modèle.

L'équipe élargie aura pour dernière responsabilité de rédiger une version finale de l'ébauche du MECH en puisant dans les analyses de chaque pilier, prête à être travaillée à l'étape suivante.

### **Résultat 3 : La validation de la version globale de l'ébauche finale du MECH**

Une fois l'ébauche du MECH complétée, la prochaine étape consiste à la valider de manière plus ou moins globale par un ensemble d'organisations gouvernementales et non-gouvernementales, d'universités et d'acteurs du secteur privé.

## **Consultation en ligne**

L'ébauche du MECH et de tous les éléments qui le composent sera publiée en ligne et via les différents canaux disponibles pour ses partenaires et parties prenantes. Il peut s'agir d'annonces sur des publications institutionnelles, de courriers directs, d'annonces de service public, etc. Le modèle sera publié en ligne en anglais et ouvert aux commentaires à une large population. Le but est d'avoir autant de consultations publiques que possible. Cela commencera par une série d'invitations via une multitude de canaux établis comme les listes de diffusion du Forum global, le réseau EMES et d'autres. Il peut s'agir d'associations d'entrepreneurs, d'organisations d'affaires, d'universités de partout dans le monde, de réseaux d'organisations de la société civile, de communautés de développement et de membres de gouvernements de la Banque mondiale ou de l'ONU. Ces personnes seront également invitées à transmettre les éléments à leur entourage afin que le spectre des personnes consultées soit le plus large possible.

Bien que la consultation soit ouverte à une large participation, elle ne sera pas complètement accessible au public. Une inscription et des recommandations seront demandées pour participer. Un contrôle et une sélection seront opérés par des logiciels, pour s'assurer (1) que les participants sont de vraies organisations ou personnes, (2) qu'ils s'inscrivent en fournissant des informations d'identification correctes, et (3) que les commentaires inappropriés, calomnieux, hors-sujet ou nuisibles soient effacés automatiquement. En plus des logiciels, un modérateur sera nécessaire, du moins à temps partiel.

La plateforme de consultation en ligne sera créée en coopération avec des experts en communication digitale et en consultation web extérieurs au projet, ainsi qu'avec des experts connus des partenaires. Il existe de nombreux exemples et le projet n'aura pas besoin d'inventer une plateforme et un logiciel à partir de rien. Par exemple, la Commission européenne a une longue expérience en terme de consultations diverses, parmi lesquelles des consultations publiques et ouvertes, des consultations fermées et consultations au sein du monde politique (voir [http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/yourvoice/consultations/index_fr.htm)).

La mise en place de la consultation publique sera probablement confiée à une partie tierce capable de remplir certains critères spécifiques et compétente en matière de prix, de qualité, d'expérience et de créativité.

Les commentaires seront soumis dans un format structuré, incluant le remplissage d'un questionnaire complet avec possibilité d'ajouter des remarques libres mais concises, afin d'arriver à des apports



cohérents et homogènes. Les personnes désireuses d'apporter un commentaire pourront le faire via un portail web dans cinq langues (français, anglais, espagnol, russe et chinois).

### **Groupes de réflexion sur les divers aspects du MECH**

Certains des contributeurs web les plus intéressants seront invités à participer à un large éventail de discussions sur le modèle, en cercles plus restreints (en personne ou dans des groupes de réflexion virtuels). Ces groupes seront organisés par piliers, jusqu'à 3 groupes par pilier et par région. Ils seront organisés et dirigés par des codirigeants de piliers, même si l'UGP les assistera si nécessaire grâce aux technologies de connectivité et à une méthodologie pour mener ces groupes de réflexion.

Une fois que tous les commentaires et retours seront rassemblés depuis les plateformes de consultation et les groupes de réflexion, les apports seront traduits si nécessaire du français, de l'espagnol, du chinois et du russe vers l'anglais. Tous les apports acceptables et validés seront transmis à chaque équipe de chaque pilier pour être considérés et retravaillés en vue de leur intégration aux sections du modèle.

Une fois que toutes les équipes auront retravaillé les commentaires et rédigé à nouveau leurs sections de manière appropriée, ces dernières seront incorporées à la version finale du MECH, y compris les indicateurs de performance et autres documents les accompagnants, afin que cette version finale soit publiée.

### **Résultat 4 : Transmission du MECH, d'indicateurs, de solutions innovantes et d'explications aux parties intéressées**

Après rédaction de la version finale et validée du MECH, celle-ci sera publiée et propagée via une série d'événements, puis proposée aux décideurs politiques et aux gouvernements pour une adoption volontaire. L'objectif est de publier les aspects attractifs du modèle afin d'intéresser plusieurs pays et qu'ils servent de pilotes pour tester la mise en place du modèle dans le projet suivant.

Les événements de communication incluront un lancement en présence des médias du MECH et de tout ce qui l'accompagne, ainsi qu'une série d'articles de presse. Des conférences et autres événements publics, des séminaires en ligne et des réunions de standing entre les parties prenantes intéressées et les membres des équipes des piliers permettront également de répandre l'information. Cela relèvera de la responsabilité d'un expert en communication mandaté ainsi que du plan général de communication du projet (voir ci-dessous).

Les invités des réunions de haut niveau seront sélectionnés en consultation avec l'UGP et les équipes élargies. Les réunions et événements se tiendront partout dans le monde, en misant sur le pouvoir mobilisateur et les infrastructures de nombreux partenaires de l'équipe élargie. Il y aura au moins un événement public et une réunion de haut niveau par région, comme mentionné.

Lorsque la période de propagation de l'information sera écoulée, l'UGP recensera les pays les plus intéressés pour servir de pilotes au modèle, les mieux préparés pour une décision finale de l'endroit des pilotes au début du projet suivant : le Pilotage du Modèle économique Centré sur l'Humain.

## **Stratégie**

Le projet est conscient de son obligation de respecter et suivre les standards de la Convention sur l'Élimination de Toutes les Formes de Discriminations à l'Égard des Femmes (CETFDEF) et de l'ODD n°5. « Atteindre l'égalité des sexes et accroître le pouvoir de toutes les femmes et les filles ». Pour mener à bien ce projet, tous les partenaires, membres de l'UGP et de l'équipe élargie observeront ces critères et cette stratégie :

- a. L'équilibre des genres dans toutes les sphères d'activité ;
- b. Le renforcement de la protection des femmes et la prise de mesures pour prévenir ou punir les discriminations liées au genre ;
- c. Fournir de l'aide aux pays participants pour améliorer et promouvoir les politiques liées à l'égalité des sexes en privilégiant les politiques publiques et l'implication des femmes dans les prises de décisions ;
- d. Donner des conseils pour casser les barrières à la candidature des femmes pour les postes importants ;
- e. Créer une communauté de groupes de pratique pour discuter, clarifier et définir des stratégies sur les questions essentielles et sur les options à choisir lors de discriminations liées au genre.

Le projet s'attellera à augmenter la participation des femmes et l'intégration de l'égalité des sexes dans tous ses composants, via l'éducation, le renforcement des compétences et la prise de conscience au sein des acteurs de la société civile.

Les partenaires, en élaborant ce projet, sont guidés par l'engagement à promouvoir l'égalité des sexes et ont placé les questions de genre au centre des activités du projet. Par exemple, les partenaires vont :

- Assurer la participation de femmes (en établissant des quotas avec les institutions partenaires) à la conception du projet, sa mise en place, sa surveillance et son évaluation ;
- Promouvoir la rédaction ou la révision des lois de manière à ce qu'elles observent l'égalité des sexes ;
- Intégrer, dans les plans d'action pour un renforcement institutionnel, les questions de genre, pour une justice non-discriminante ;
- S'assurer que la question de l'égalité des sexes fasse partie de tous les composants du projet ;
- Inclure les éléments du projet destinés à améliorer l'accès à la justice pour les pauvres, avec une attention particulière portée sur les femmes ; et
- Soutenir les services juridiques de prise de conscience de l'égalité des sexes.

### **Plan de Communication sur le Projet**

Le projet intégrera un plan de communication pour sa mise en place. Toute matière extérieure pertinente par rapport au projet se verra acceptée.

Seront distribués des articles de presse sur le lancement du projet et tous les événements significatifs ou recherches en lien avec le projet. Seront transmises les réactions apolitiques des médias sur toutes les péripéties et tous les sujets nationaux et internationaux liés au projet.

*Pack Information* : Toute matière essentielle de briefing sur le projet sera produite au début du projet. Un pack d'informations imprimées inclura un briefing sur le contexte et les origines du projet, ses objectifs stratégiques, ses acteurs clefs et qui il souhaite atteindre, ainsi qu'un agenda pour sa mise en place. Ces informations seront mises à jour de manière continue tout au long de l'avancée du projet, et distribuées à tous les partenaires et acteurs clefs.

*Web* : Le projet aura son site internet, qui rendra publiques les informations et analyses mises à jour, des illustrations photographiques et des vidéos, des études de cas écrites et des interviews relatives au travail du projet.

*Relations Médias* : Le projet établira un contact proactif avec les médias locaux, nationaux et internationaux pertinents et diffusera régulièrement des articles de presse et des informations.

## **Plan d'Équipes et de Management**

Le projet sera géré par les organes suivants :

- a) **Le Comité directeur de Projet (CDP)** composé d'un représentant par participant, Andrea de Maio, Diletta Lenzi, Marco Nicoli, the Project Manager et tous les co-directeurs des six piliers. Son rôle, pour la durée du projet, est de structurer et améliorer le dialogue entre les partenaires du projet, d'assurer que le projet soit en adéquation avec les objectifs fixés, et de guider les développements des ajustements nécessaires le cas échéant, en réponse aux besoins de changement et aux réalités politiques.

Le CDP ne participera pas à la gestion quotidienne des activités.

Alors que la composition et les modalités d'action du CDP proposé seront établies lors de la réunion de lancement du projet, il est suggéré que le CDP se réunisse tous les six mois pour assurer les responsabilités suivantes :

- Les activités ne doivent pas se dupliquer ou empiéter sur les projets d'autres initiatives ;
- Les informations sur les activités proposées du projet, les résultats de ces activités et de la recherche doivent pouvoir être portés à la connaissance de nombreux acteurs ; et
- Une fonction d'audit doit être mise en place afin d'assurer un suivi et un contrôle des fonds du projet et de faire en sorte que ces fonds soient alloués de la manière prévue par les parties prenantes.

- b) **L'Unité de Gestion de Projet (UGP)** sera composée de Andrea de Maio (Directeur adjoint au Département de la Coopération technique, Organisation européenne de Droit Public), Diletta Lenzi (Doctorante, Université Ca' Foscari de Venise, Italie), Marco Nicoli (Gestionnaire principal du projet « Forum global sur le Droit, la Justice et le Développement », Vice-président juridique de la Banque mondiale), d'un gestionnaire de projet et d'un assistant de projet.

Toutes les activités relatives à la gestion générale et à la coordination du projet seront de la responsabilité de l'UGP, comme l'agenda, les équipes et la logistique permettant la réalisation des activités suivantes :

- Gestion globale et coordination du projet
- Coordination des groupes de travail (équipes des piliers) et organisation de réunions d'équipes
- Sollicitation et collecte du produit des travaux des groupes.
- Vérification des résultats des travaux et harmonisation des relations entre les piliers
- Initiatives de consultations des organisations de partenaires et des acteurs extérieurs pour faciliter l'avancée du projet
- Gestion financière du budget global du projet<sup>1</sup>
- La gestion des dates butoirs et de la qualité des résultats finaux des produits livrables
- La communication et la distribution du modèle théorique
- Les réunions de lancement, la coordination, la direction du projet et son évaluation, la gestion financière et tout ce qui ne relève pas de la responsabilité d'un pilier en particulier
- L'administration du projet (tâches administratives, le support informatique, etc...)

c) **L'équipe élargie.** Le projet, en grande partie, sera mis en place par un grand partenariat avec des organisations internationales, des universités et des représentants du secteur privé : l'équipe élargie.

Celle-ci s'organise autour des six piliers, chacun étant responsable d'un aspect du modèle. Chaque pilier comprend un dirigeant ou plusieurs codirigeants qui s'occupent d'organiser et de fluidifier les travaux et sont responsables de la coordination des aspects intellectuels et techniques, ainsi que de la communication avec ceux qui travaillent sur les autres piliers. Les codirigeants élaboreront leurs plans de travail internes conformément au plan de travail général du projet et s'engagent à transmettre le résultat de leurs travaux au modèle et à gérer la composition de leur propre équipe.

Cette proposition de projet a été développée au sein du [Forum global sur le Droit, la Justice et le Développement](#) en tant qu'effort commun d'individus de 46 institutions, depuis des universités jusqu'au milieu des affaires, en passant par des organisations de la société civile, des organisations internationales et des associations de professionnels, qui ont travaillé main dans la main dans la préparation de cette proposition. Au cours de la phase de mise en place, les équipes de piliers seront élargies, si besoin, pour y incorporer des partenaires clefs, parmi lesquels des gouvernements,

---

<sup>1</sup> La responsabilité du budget en cours et de la gestion de chaque pilier reste la responsabilité de chaque chef de pilier pour chaque groupe de travail.

en raison de leurs connaissances spécifiques (principes directeurs, solutions juridiques et de gouvernance, instruments financiers, régimes fiscaux, politiques d'approvisionnement, de relation avec les parties prenantes) ou des perspectives (politiques, entrepreneuriales, du secteur privé ou de la société civile) qu'ils peuvent apporter au projet. Chaque pilier, après en avoir parlé avec le CDP, décidera à qui ouvrir la participation.

Voir Annexe F - Les leaders actuels du pilier

## **Capacité organisationnelle**

### **Organisation européenne de Droit public**

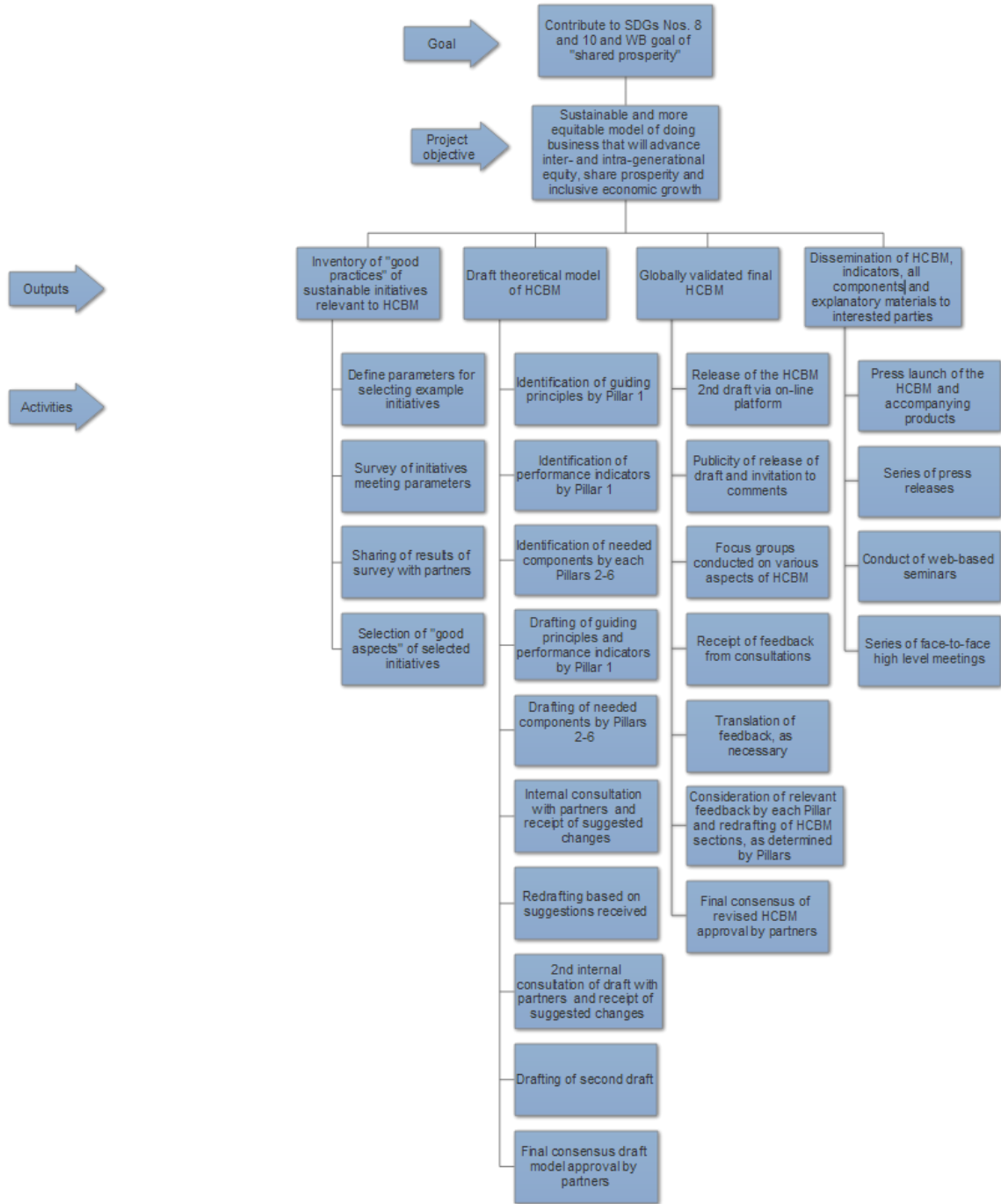
L'Organisation européenne de Droit public (OEDP), fondée en 1995, est une organisation internationale dont le quartier général se trouve à Athènes, en Grèce, et dont le rôle spécifique est la création et l'expansion de savoirs dans le domaine du Droit public ainsi que la promotion des valeurs européennes dans le Droit public à travers le monde. À cet effet, l'OEDP organise et supporte la coopération technique et les actions éducatives, scientifiques et de recherche en Europe et dans le monde.

Le conseil d'administration comprend 15 états membres (Grèce, Italie, Chypre, France, Estonie, Hongrie, Serbie, Moldavie, Azerbaïdjan, Arménie, Ukraine, Géorgie, Roumanie, Bosnie-Herzégovine et Albanie), la Commission européenne, le Conseil de l'Europe et plus de 60 universités et institutions dans 34 pays. Le conseil scientifique de l'OEDP est constitué par le Groupe européen de Droit public (GEDP) qui comprend 234 juges, juristes, académiciens et praticiens européens de premier plan dans le domaine du Droit public. L'organisation est composée de 62 personnes et compte sur un réseau de plus de 1 500 collaborateurs et experts scientifiques.

L'OEDP met en place un grand nombre de projets de coopération technique qui épaulent les gouvernements et les institutions à travers le monde en promouvant la règle de droit, la justice, les réformes des administrations publiques, les réformes réglementaires et législatives, les Droits de l'Homme, les processus de démocratisation, le respect des lois et le développement durable. Au sein de ce cadre, l'OEDP mène un certain nombre d'actions comme par exemple l'apport de conseils techniques aux autorités nationales, des formations pour les juges et les fonctionnaires, des renforcements de compétences et renforcements institutionnels ciblés vers la modernisation et la mise à jour des structures et institutions publiques, le renforcement des ONG locales et de la société civile, la

recherche et les prises de conscience collectives. En 20 ans d'existence, l'OEDP a initié plus de 200 projets de coopération technique dans le monde, que ce soit en Europe, dans les pays méditerranéens, les Balkans, le Caucase et les anciens états soviétiques, ainsi qu'au Moyen-Orient, en Asie du Centre et du Sud, en Afrique et en Amérique latine. La Commission européenne est le principal financeur des projets de coopération technique de l'OEDP.

# Annexe A – Modèle logique





<b>Annexe B - Cadre logique</b>			
Intervention logique	Indicateurs	Sources de vérifications	Risques/Hypothèses
Le but ultime du projet est de contribuer de manière substantielle aux ODD n° 8, 10 et 10, ainsi qu'à l'objectif de « prospérité partagée » de la Banque mondiale.			Il sera possible d'établir une relation de cause à effet entre la création du MECH et les objectifs principaux
P.O. L'objectif principal est d'arriver à un modèle économique viable et plus équitable, qui vise à une justice inter et intra-générationnelle ainsi qu'à partager la prospérité et la croissance économique inclusive.	Le modèle remplit tous les critères établis  Le modèle est prêt à être testé de manière réelle, dans les contextes des pays	Opinion d'expert  Validation publique  Pays désireux d'être des pilotes	Des éléments suffisants viennent prouver que le modèle est capable d'atteindre les buts fixés
Résultat 1 : Inventaire des « bonnes pratiques » d'initiatives durables correspondant au MECH	L'inventaire a rassemblé toutes les initiatives courantes pertinentes  Les définitions de « pertinentes » et de « bonnes pratiques » sont suffisamment solides pour exclure les initiatives non-appropriées.	Opinion d'expert  Consensus interne des partenaires du projet	Les équipes des piliers se mettent toutes d'accord sur la liste finale des « bonnes pratiques pertinentes » dans leur domaine d'expertise.
Résultat 2 : Ébauche d'un modèle théorique de MECH	Le modèle dispose de tous les éléments nécessaires	Opinion d'expert	Les équipes de piliers se mettent toutes d'accord sur

	<p>pour remplir les objectifs et les paramètres fixés</p> <p>[Finalisation des indicateurs spécifiques faisant de chaque pilier un programme de travail]</p>	Consensus interne des partenaires du projet	tous les aspects de l'ébauche finale du modèle théorique.
Résultat 3 : Validation globale d'un MECH définitif	<p>300 organisations représentatives des secteurs suivants participent à la validation du projet : gouvernements, universités, société civile</p> <p>Les organisations qui participent au processus de validation représentent toutes les zones géographiques désignées</p> <p>80% des participants approuvent au moins les 3/4 du modèle</p>	Mécanismes internes de suivi et de contrôle du projet	Un nombre suffisant de participants et une participation suffisamment répartie géographiquement pour une légitimité universelle.
Résultat 4 : Transmission du MECH, d'indicateurs, de solutions innovantes et	Accord sur la définition des parties nécessairement intéressées	Consensus interne des partenaires du projet	Les parties intéressées, en nombre suffisant et suffisamment diversifiées, auront le temps et les

<p>d'explications aux parties intéressées</p>	<p>300 parties intéressées qui participent aux actions de propagation suivantes :          Consultation en ligne          Groupes de réflexion</p> <p>2000 parties intéressées atteintes via les méthodes de diffusion suivantes :          Lancement dans la presse          Articles de presse          Séminaires virtuels          Réunions de haut niveau en contact direct</p> <p>L'influence des parties intéressées atteintes via les méthodes de diffusion suivantes :          Lancement dans la presse          Articles de presse          Séminaires virtuels          Réunions de haut niveau en contact direct</p>	<p>Mécanismes internes de suivi et de contrôle du projet</p> <p>Mécanismes internes de suivi et de contrôle du projet</p> <p>Opinion d'expert          Mécanismes internes de suivi et de contrôle du projet</p>	<p>dispositions pour étudier le modèle.</p> <p>Il sera possible de jauger le « niveau d'influence » des participants aux divers événements de diffusion</p>
<p>Actions : voir l'agenda et le plan de suivi</p>			



## Annexe D – Système de suivi

<b>Objectif du projet :</b> L'objectif principal est d'arriver à un modèle économique viable et plus équitable, qui vise à une justice inter et intra-générationnelle ainsi qu'à partager la prospérité et la croissance économique inclusive.							
<b>Résultat 1 :</b> Inventaire des « bonnes pratiques » d'initiatives durables correspondant au MECH							
Action	Indicateur	O/O	Référentiel	Cible	Source de donnée	Donnée Désagrégation	Fréquence
1.1 Définition des paramètres pour sélectionner les initiatives exemples	1.1.1 Nombre de paramètres choisis parmi la liste, par pilier	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par pilier	Une fois, réalisée à la fin du premier trimestre
	1.1.2 Accord consensuel sur tous les paramètres sélectionnés, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par pilier	Une fois, réalisée à la fin du premier trimestre
1.2 Initiatives d'enquêtes remplissant les paramètres choisis	1.2.1 Nombres d'initiatives d'enquêtes remplissant les paramètres choisis	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par pilier	Une fois, réalisée à la fin du premier trimestre
	1.2.2 Étroitesse du lien entre les initiatives et les paramètres	Résultat	0	Au moins 75% d'alignement avec les paramètres	Contrôle et rapport du programme	Non applicable.	Une fois, réalisée à la fin du premier trimestre
1.3 Partage des résultats	1.3.1 Nombre de commentaires en retour par partenaire	Résultat	0	>1 par partenaire	Contrôle et rapport du programme	Par type institutionnel de partenaire	Une fois, réalisée à la fin du deuxième trimestre

d'enquêtes avec les partenaires	1.3.2 Applicabilité et pertinence des commentaires reçus	Résultat	0	>1 par partenaire	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par type institutionnel de partenaire	Une fois, réalisée à la fin du deuxième trimestre
1.4 Sélection des « bonnes pratiques » des initiatives choisies	1.4.1 Nombres de bonnes pratiques remplissant les paramètres choisis	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par type institutionnel de partenaire	Une fois, réalisée à la fin du deuxième trimestre
	1.4.2 Accord consensuel sur toutes les bonnes pratiques sélectionnées, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par type institutionnel de partenaire	Une fois, réalisée à la fin du deuxième trimestre
<b>Résultat 2 : Ébauche d'un modèle théorique de MECH</b>							
2.1 Identification des principes directeurs du pilier 1	2.1.1 Nombre de principes directeurs du pilier 1	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par thème	Une fois, réalisée à la fin du quatrième trimestre
	2.1.2 Étroitesse du lien entre les principes directeurs et les paramètres	Résultat	0	Au moins 75% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par thème	Une fois, réalisée à la fin du quatrième trimestre
	2.1.3 Accord consensuel sur tous les principes directeurs sélectionnés, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par thème	Une fois, réalisée à la fin du quatrième trimestre
2.2 Identification	2.2.1 Nombre des indicateurs de performance du pilier 1	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par thème	Une fois, réalisée à la fin du quatrième trimestre

des indicateurs de performance du pilier 1	2.2.2 Accord consensuel sur tous les indicateurs de performance sélectionnés, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par thème	Une fois, réalisée à la fin du quatrième trimestre
2.3 Identification des éléments nécessaires par les piliers 2 à 6	2.3.1 Nombre d'éléments nécessaires identifiés par chaque pilier	Résultat	0	>1 - en fonction de la cible choisie par chaque pilier	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 16è mois
	2.3.2 Étroitesse du lien entre les éléments nécessaires par pilier et les initiatives et paramètres	Résultat	0	Au moins 75% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 16è mois
	2.3.3 Accord consensuel sur tous les éléments nécessaires aux piliers, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 16è mois
2.4 Ébauche de principes directeurs, des éléments nécessaires, des indicateurs de performance par chaque pilier	2.4.1 Étroitesse du lien entre chaque point établi pour les éléments nécessaires de chaque pilier et les principes directeurs supérieurs du pilier 1	Résultat	0	Au moins 75% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 17è mois
	2.4.2 Accord consensuel sur tous les éléments nécessaires aux piliers, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 17è mois
2.6 Réécriture sur la base des consultations	2.6.1 Nombre de suggestions et commentaires en retour par partenaire	Résultat	0	>1 par partenaire	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du sixième trimestre

internes avec les partenaires et des suggestions reçues	2.6.2 Applicabilité et pertinence des commentaires reçus	Résultat	0	>1 par partenaire	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du sixième trimestre
	2.6.3 Étroitesse du lien entre chaque point réécrit pour les éléments nécessaires de chaque pilier et les principes directeurs supérieurs du pilier 1	Résultat	0	Au moins 85% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du sixième trimestre
	2.6.4 Accord consensuel sur toutes les sections re-rédigées, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du sixième trimestre
2.8 Rédaction de l'ébauche finale du MECH basée sur la seconde consultation des partenaires et la réception de suggestions de changements	2.8.1 Applicabilité et pertinence des commentaires reçus	Résultat	0	>1 par partenaire	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 21 <sup>e</sup> mois
	2.8.2 Étroitesse du lien entre chaque point réécrit pour les éléments nécessaires de chaque pilier et les principes directeurs supérieurs du pilier 1	Résultat	0	Au moins 95% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 21 <sup>e</sup> mois
2.9 Consensus final de tous les partenaires sur l'ébauche du modèle	2.9.1 Accord consensuel sur toutes les sections re-rédigées, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 22 <sup>e</sup> mois
	2.9.2 Consensus sur la publication de l'ébauche finale du modèle pour une	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	<b>Tout désaccord</b> Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 22 <sup>e</sup> mois



	validation publique globale						
<b>Résultat 3 : Validation globale d'un MECH définitif</b>							
3.1 Élaboration et préparation de la plateforme de consultation en ligne	3.1.1 Alignement de tous les paramètres fonctionnels	Résultat	0	Au moins 95% d'alignement avec chaque paramètre et chaque initiative	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Non applicable.	Une fois, réalisée à la fin du 21 <sup>e</sup> mois
	3.1.2 Facilité d'utilisation de toutes les fonctions	Résultat	0	Au moins 75% des testeurs beta sont d'accord qu'il est facile d'utilisation	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation et localisation géographique du testeur	Trimestrielle, à la fin des trimestres 8 et 9
	3.1.3 Attractivité de toutes les fonctions	Résultat	0	Au moins 75% des testeurs beta sont d'accord qu'il donne envie d'être utilisé	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation et localisation géographique du testeur	Trimestrielle, à la fin des trimestres 8 et 9
3.3 Publication de la sortie de l'ébauche et invitation à donner son avis sur le MECH	3.3.1 Rayonnement de la publication de l'ébauche	Résultat	0	Au moins 50% des cibles escomptées sont informées de la publication	Études préalables et ultérieures sur les cibles visées	Par type d'organisation et localisation géographique	Trimestrielle, à la fin du trimestre 8
	3.3.2 Nombre de commentaires en retour par publication en ligne	Résultat	0	>1 par section de l'ébauche	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation, thème et localisation géographique	Trimestrielle, à la fin du trimestre 8

	3.3.3. Applicabilité et pertinence des commentaires reçus	Résultat	0	>1 par section de l'ébauche	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par type d'organisation, thème et localisation géographique	Trimestrielle, à la fin du trimestre 8
3.5 Groupes de réflexion préparés et menés	3.5.1 Nombre de participants dans les groupes de réflexion	Résultat	0	>100 par région	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation et région	Mensuelle : entre les mois 26 et 33
	3.5.2 Nombre de commentaires en retour de la part des participants aux groupes de réflexion	Résultat	0	Au moins 50% des participants ont laissé un commentaire	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation, thème et région	Mensuelle : entre les mois 26 et 33
	3.5.3. Applicabilité et pertinence des commentaires reçus	Résultat	0	>1 par section de l'ébauche	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par type d'organisation, thème et région	Mensuelle : entre les mois 26 et 33
3.8 Étude des retours par chaque pilier et réécriture des sections du MECH, comme prévue par les piliers	3.8.1 Nombre de commentaires jugés utiles dans toutes les consultations	Résultat	0	>1 par pilier	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation, thème et région de provenance du commentaire	Mensuelle : entre les mois 31 et -33
	3.8.2 Nombre de commentaires de toutes les consultations incorporées dans la rédaction finale	Résultat	0	>1 par pilier	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation, thème et région de provenance du commentaire	Une fois, à la fin du 33è mois
3.9 Consensus final de tous les partenaires sur le MECH révisé	3.9.1 Accord consensuel sur la rédaction définitive, par pilier	Résultat	0	6 (1 par pilier)	Contrôle et rapport du programme	<b>Tout désaccord</b> Par pilier et thème	Une fois, réalisée à la fin du 33è mois

**Résultat 4 : Transmission du MECH, d'indicateurs, de solutions innovantes et d'explications aux parties intéressées**

4.1 Lancement dans la presse du MECH et des produits qui l'accompagnent	4.1.1 Nombre d'organes de presse participant au lancement	Résultat	0	>50 par région	Contrôle et rapport du programme	Par type de média et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.1.2 Nombre d'organes de presse communiquant à propos du lancement	Résultat	0	>50 par région	Contrôle et rapport du programme	Par type de média et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.1.3 Nombre d'occurrences d'articles ou de sujets des organes de presse à propos du lancement	Résultat	0	Au moins 3 fois par région	Contrôle et rapport du programme	Par type de média et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
4.2 Séries de communiqués de presse	4.2.1 Nombre de communiqués de presse publiés	Résultat	0	>10 par région	Contrôle et rapport du programme	Par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.2.2 Rayonnement des communiqués de presse	Résultat	0	Au moins 50% des cibles escomptées sont informées de la publication	Études préalables et ultérieures sur les cibles visées	Par type de média et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.2 Attractivité des communiqués de presse	Résultat	0	Au moins 75% des destinataires s'accordent sur l'attractivité des communiqués de presse	Études sur les destinataires ultérieures au lancement	Par type de média et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
4.3 Déroulement des	4.3.1 Nombre de séminaires virtuels	Résultat	0	>10 par région	Contrôle et rapport du programme	Par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36

séminaires virtuels	4.3.2 Nombre de participants aux séminaires virtuels	Résultat	0	>100 par région	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.3.3 Degré d'intérêt des participants pour le contenu des séminaires	Résultat	0	Au moins 75% des participants pensent que le contenu est intéressant ou très intéressant	Enquête auprès des participants	Par type d'organisation et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
4.4 Série de réunions en personne de haut niveau	4.4.1 Nombre de réunions	Résultat	0	>10 par région	Contrôle et rapport du programme	Par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.4.2 Nombre de participants aux réunions	Résultat	0	>50 par région	Contrôle et rapport du programme	Par type d'organisation et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36
	4.4.3 Degré d'influence des participants	Résultat	0	Au moins 75% des participants sont en capacité d'influencer un changement institutionnel	Contrôle et rapport du programme ; Opinion d'expert	Par type d'organisation et par région	Mensuelle : entre les mois 34 et -36

\* Les « types d'organisation » peuvent se subdiviser en fonction des priorités des groupes ciblés : les questions des Droits de l'Homme, de surveillance, de la jeunesse, des femmes, des médias, etc.

## **Annexe E - Budget indicatif et Notes budgétaires**

## **Annexe F - Les leaders actuels du pilier**

### Pilier 1

Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School, Spain

Eva Andrés; Joan Queralt; Juli Ponce Sole; Lidón Gasull; Marta Ortega; Oscar Candeferro

### Pilier 2

University of Florence, Italy

Andrea Zorzi

### UNIDROIT

Frederique Mestre

### Pilier 3

Center for Relationship Banking & Economics (CERBE), LUMSA University, Italy

Giovanni Ferri

### Pilier 4

University of Michigan Law School, USA

Carlos Valdivia; Kristin Roe; Reuven Avi Yonah; Timothy Dickinson; Zachee Pougatinhaga

### Pilier 5

European Public Law Organization (EPLA), Greece

Andrea de Maio; Chryssoula Moukiou

### Pilier 6

Impresa Sant'Annibale, Italy

Camilla Desideri; Luca Attanasio; Pierluigi Sassi; Roberta Cafarotti

KIP International School, Italy

Luciano Carrino

ANNEXE G  
Liste complète des partenaires  
Partenaires intellectuels et pairs examinateurs (au 18 septembre 2017)

PILLARS	PARTNERS	REPRESENTATIVES
Project Coordinators and Facilitators	Project Coordinators and Facilitators	<b>Representative (name-surname)</b>
	Global Forum on Law, Justice and Development Secretariat - WB Legal Vice Presidency	Marco Nicoli
	Ca' Foscari University of Venice, Department of Economics	Diletta Lenzi
	European Public Law Organization (EPLO)	Andrea de Maio
Pillar #1	<b>Pillar Coordinator</b>	
	Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School	Laura Chaques
	Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School	Antonio Madrid
	Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School	Marta Ortega
	Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School	Julio Ponce Sole
	Transjus Research Institute of the University of Barcelona, Law School	Joan Queralt
	<b>Intellectual Contributors</b>	
	Associazione fra le società italiane per azioni (ASSONIME)	Margherita Bianchini
	Buddhist Monks Sayka Tashi Foundation	Kutsab Jamyang Dorje
	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Nicola Bonucci
	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Stefano Scarpetta
	Swiss Institute of Comparative Law	Lukas Heckendorn Urscheler
	The Hague University of Applied Sciences	Jaap de Zwaan
	The Hague University of Applied Sciences	Helen Kopnina
	The Hague University of Applied Sciences	Abiola Makinwa
	The Hague University of Applied Sciences	Damir Urem
	Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law	Nathanael Ali
	Utrecht University	Elaine Mak
	Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law	Sanne Taekema
	Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law	Atabong Tamo
	University of the Witwatersrand - Johannesburg	Tshepo Mongalo
	University of Macau	Dan Wei
	Standard Ethics Rating	Filippo Cecchi
Club EMAS, Asociación de organizaciones registradas EMAS en Catalunya	Maria Passalacqua	
Globalethics	Teodorina Lessidrenska	
University of Louvain	Pierre Viaud	
Pillar #2	<b>Pillar Coordinator</b>	

	<b>International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT)</b>	Frederique Mestre
	<b>Florence Univeristy</b>	Andrea Zorzi
<b>Legal Framework and Governance</b>	<b>Intellectual Contributors</b>	
	<b>Associazione fra le società italiane per azioni (ASSONIME)</b>	Margherita Bianchini
	<b>Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law</b>	Nathanael Ali
	<b>Utrecht University</b>	Elaine Mak
	<b>Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law</b>	Sanne Taekema
	<b>Erasmus School of Law, research program Rethinking the Rule of Law</b>	Atabong Tamo
	<b>Ca' Foscari University of Venice, Department of Economics</b>	Diletta Lenzi
	<b>International Institute for the Unification of Private Law (UNIDROIT)</b>	Alberto Mazzoni
	<b>International Institute for Cooperatives at HEC Montreal</b>	Rym Ayadi
	<b>International Institute for Cooperatives at HEC Montreal</b>	Emanuele Sessa
	<b>Loyola University</b>	William Loris
	<b>Loyola University</b>	Thomas McInerney
	<b>Loyola University</b>	Vanessa Caruso
	<b>Loyola University</b>	Steven A. Ramirez
	<b>Loyola University</b>	Shelly Dunck
	<b>The Hague University of Applied Sciences</b>	Jaap de Zwaan
	<b>The Hague University of Applied Sciences</b>	Helen Kopnina
	<b>The Hague University of Applied Sciences</b>	Abiola Makinwa
	<b>The Hague University of Applied Sciences</b>	Damir Urem
	<b>The World Bank Group</b>	Pasquale di Benedetta
	<b>University of Cape Town</b>	Salvatore Mancuso
	<b>University of Cape Town</b>	James Leach
	<b>Union Internationale du Notariat</b>	Elena Bevilacqua
	<b>Union Internationale du Notariat</b>	Lionel Galliez
	<b>Union Internationale du Notariat</b>	Cesare Licini
	<b>Union Internationale du Notariat</b>	Giovanni Liotta
	<b>Conseil National du Notariat</b>	Willy Giacchino
	<b>University of Michigan - Law School</b>	Carlos Valdivia
<b>University of Michigan - Law School</b>	Kristin Roe	
<b>University of Michigan - Law School</b>	Timothy Dickinson	
<b>Korean Ministry of Justice</b>	Min Kyong Cho	
<b>Pillar #3</b>	<b>Pillar Coordinator</b>	
	<b>Center for Relationship Banking &amp; Economics (CERBE), LUMSA University</b>	Giovanni Ferri
	<b>Intellectual Contributors</b>	
	<b>University of Bolzano</b>	Federica Viganò
	<b>International Institute for Cooperatives at HEC Montreal</b>	Rym Ayadi
	<b>International Institute for Cooperatives at HEC Montreal</b>	Emanuele Sessa
	<b>International Financial Corporation (IFC)</b>	Flavia Rosembuj
	<b>International Financial Corporation (IFC)</b>	Sebastiano Bottio
	<b>Bologna University</b>	Francesco Vella



Fiscal Pillar	Pillar #4	<b>Pillar Coordinator</b>	
		University of Michigan - Law School	Reuven Avi Yonah
		University of Michigan - Law School	Zachee Pouga Tinhaga
		<b>Intellectual Contributors</b>	
		International Center for Tax and Development, UK	Mick Moore
		Seoul National University Law School	Chang Hee Lee
		George Washington University Law School	Karen Brown
		Inter-American Development Bank	Alberto Barreix
		IMF Legal	Victor Thuronyi
		Monash University Business School	Rick Krever
Procurement Pillar	Pillar #5	<b>Pillar Coordinator</b>	
		European Public Law Organization (EPLO)	Andrea de Maio
		European Public Law Organization (EPLO)	Chryssoula Moukiou
		<b>Co-leaders and Intellectual Contributors</b>	
		LUISS University	Livia Ventura
		LUISS University	Barbara De Donno
	SciencesPo Paris	Jean-Bernard Auby	
Stakeholders Relationship	Pillar #6	<b>Pillar Coordinator</b>	
		KIP International School	Luciano Carrino
		Impresa Sant'Annibale	Pierluigi Sassi
		<b>Intellectual Contributors</b>	
		Impresa Sant'Annibale	Luca Attanasio
		Impresa Sant'Annibale	Camilla Desideri
		Impresa Sant'Annibale	Roberta Cafarotti
	<b>Piloting Phase</b>		
	Athens Development and Destination Management Agency of the City of Athens	Aggeliki Vassiliou	
	Athens Development and Destination Management Agency of the City of Athens	Stefanos Kokkorikos	
Peer Reviewers		<b>Peer Reviewers</b>	
		American University	Matt Glasser
		Bank of Italy (Central Bank)	Silvia Giacomelli
		Bank of Italy (Central Bank)	Monica Marcucci
		Panteion University of Athens (Pillar #3)	Christos Gortsos
		De Berti, Jacchia, Franchini, Forlani Law Firm	Cristina Fussi
		The World Bank Group	Sergio Lugaresi
		The World Bank Group	Christos Papoutsis
		The World Bank Group	Conrad Daly
		Frmr. World Bank	Kishor Uprety

	<b>Professor Emeritus American University School of Law</b>	Emilio Viano
	<b>Standard Ethics</b>	Jacopo Schettini
	<b>Standard Ethics</b>	Marcello Cardi
	<b>Regent's Park College - University of Oxford</b>	Isabella Bunn
	<b>Frmr Italian Ambassador</b>	Enrico de Maio
	<b>US China Business Association</b>	Colin Wu
	<b>US China Business Association</b>	Deng Tao
	<b>EPLO</b>	Karen Widess